



جمهورية السودان

جامعة شندى

كلية الدراسات العليا



تخطيط القوى العاملة وأثره في تقييم الأداء

(دراسة حالة جامعة شندى في الفترة من 2000 - 2015 م)

بمبحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

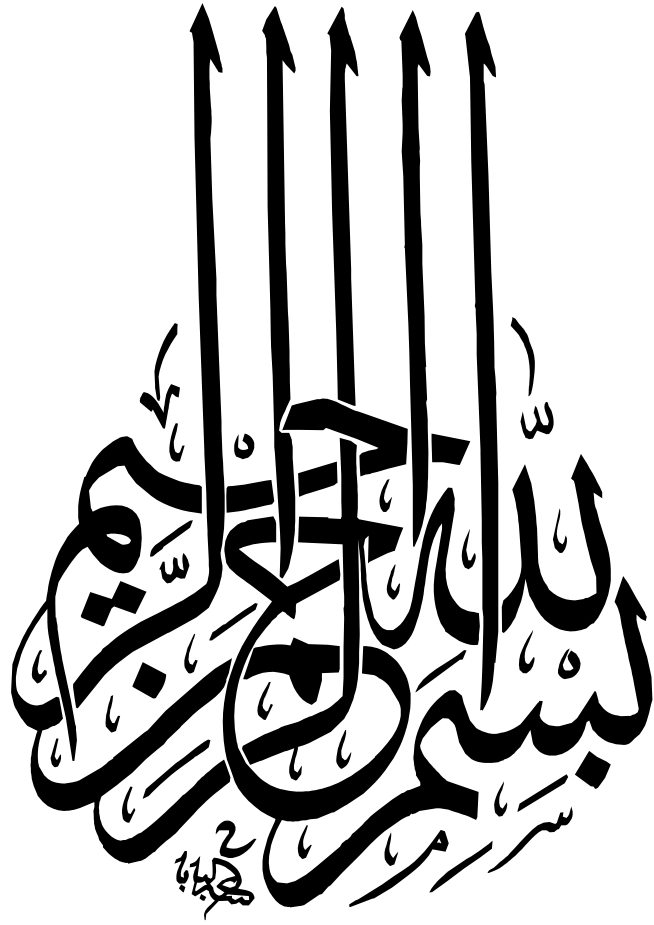
إعداد الطالب:-

علي محمد أحمد الإمام

إشراف:-

د . إيهاب عبد الله عباس سعد

2017م - 1438هـ



الاستهلال

قال تعالى:

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ
عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا
تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾
صدق الله العظيم

سورة (الأنفال) - (آية 60)

الإهداء

إلى من علمتني أن العطاء الحق الذي لا يرجى صاحبه الرد وإن الحب الحقيقي في هذه الدنيا هو الذي ينبع من قلب نصغر في عينه كلما كبرنا

إلى حضني الدافئ وملاذي الآمن

(أمي الحبيبة)

إلى من فاق عطاؤه مزن السماء ونوال الغيوث ووهبني ورعاني وحماني

وعلمني بأنه فوق ما يلد الزمان وفوق ما تهب الحقول

(أبي الحبيب)

إلى عناقيد الفرح التي تدلت على حنوا ورعاية واهتماماً وظلت في عمري

حدائق وارفة الظلال فما زجت مني كل نبضة وخالجت مني كل نفس

(أخوتي وأخواتي)

وإلى كل من وقف معي في هذا البحث ...

الشكر والتقدير

الحمد لله الموفق لما يرضاه والذي يهدي من والاه والمحب للإتقان في الأعمال والذي بيده الآجال فالشكر لله أولاً وأخيراً وأنا أرى ثمرة جهدي في هذا البحث والذي أرجوا أن أكون قد وفقت فيه وحققت المطلوب المرغوب. كذلك أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الأجلاء الشموع التي احترقت من أجل أن تسير دروبنا والى جامعة شندي وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي. وأتقدم بالشكر إلى ومضة النور في دربي الذي أبصرت به تفاصيل دروبي بما أبدا من ملاحظات وبما منح من إرشادات الدكتور/ إيهاب عبد الله عباس سعد

كما أخص بالشكر الأستاذ/ محمد عبد الوهاب ولأسرة مكتبة جامعة شندي المركزية وأسرة مكتبة جامعة السودان وأسرة مكتبة جامعة النيلين. والى كل الأزاهير في حديقة حياتي الزملاء والزميلات. والى كل من ساهم معي في إخراج هذا البحث في ثوبه القشيب. وكذلك لكل من سقط أسمه سهوا لا نكرانا من بدأ هذا البحث إلى آخر حرف فيه.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة على دراسة تخطيط القوى العاملة وأثره على تقييم الأداء في الجامعات السودانية (جامعة شندي) وتمثلت مشكلة الدراسة فيما هو دور تخطيط القوى العاملة في تقييم الأداء في الجامعات السودانية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة. قامت الدراسة على اختبار عدة فرضيات منها:

* هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وكفاءة الأداء.

* هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وتحقيق أهداف الجامعة.

* هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة بالجامعة.

* هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة بالجامعة وخفض تكلفة العمل.

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على مفهوم تخطيط القوى العاملة وأثره في تقييم الأداء في الجامعات السودانية (جامعة شندي).

تمثلت أهم نتائج الدراسة في الآتي:-

- تخطيط القوى العاملة يعمل على رفع كفاءة الأداء.

- التخطيط يعمل على تقدير احتياجات الجامعة وعملاً مهماً للترقيات.

- تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف.

تمثلت أهم توصيات الدراسة في الآتي:-

- الاهتمام بالبنيات الأساسية للتعليم العالي من أجهزة ومعدات ومكتبات.

- ضرورة إيلاء عملية تخطيط القوى العاملة الأهمية اللازمة ورصد الميزانيات المحددة لها لتدريب وتأهيل العاملين بها والارتقاء بمستوى أدائها.

- ضرورة عقد الدورات التدريبية والتأهيل للعاملين بالجامعات على مختلف مستوياتهم الإدارية حول آليات وإجراءات تخطيط القوى العاملة لتحقيق الأهداف

المطلوبة

Abstract

The extract of research:

This survey focus on work force planning and effect on assessment of Sudanese universities performance.

The question is what is the role of work force planning in assessment of Sudanese universities performance.

The survey depend on (analytic descriptive method). (historical method) (case study method) (statistical analytic method) (SPSS).

The survey base on choice of many supposition like:

1. there is a relation between good planning for work force and excellent performance.
2. There is a relation between good planning and achievement of organization goals.
3. There is a relation between good planning and employment satisfaction.
4. There is a relation between good planning in corporations and reduction of working cast.

The survey aimed to knowing the principle of work force planning and it is effect in assessment of Sudanese universities performance.

The consequence of the survey are:

- Work force planning lead to good performance.
- Work force planning participate in consist of corporation financial needs and important factor in promotion.
- Work force planning lead to discovering of weakness and strength paints.

The recommendation of the study are:

- Take care of basic tools of high education like equipment, tools, labs and libraries.

- Concern of work force planning and its importance, apply a path for it to train and rebuild the workers and pick up their performance level.
- Establish training courses and held courses for workers in universities in different levels to gain the needed goals.

فهرس الموضوعات

| رقم الصفحة | الموضوع | الرقم |
|---|--|-------|
| أ | الاستهلال | 1 |
| ب | الإهداء | 2 |
| ج | الشكر والتقدير | 3 |
| د | المستخلص | 4 |
| هـ | Abstract | 5 |
| ز | قائمة الموضوعات | 6 |
| ح | قائمة الجداول | 7 |
| ك | قائمة الأشكال | 8 |
| م | قائمة الملاحق | 9 |
| المقدمة | | |
| 3 - 1 | أولاً: الإطار المنهجي | 9 |
| 15 - 4 | ثانياً: الدراسات السابقة | 10 |
| الفصل الأول (تخطيط القوى العاملة) | | |
| 30 - 16 | المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية | 11 |
| 41 - 31 | المبحث الثاني: مفهوم وأهمية القوى العاملة | 12 |
| 57 - 42 | المبحث الثالث: أساليب وخطوات تخطيط القوى العاملة | 13 |
| الفصل الثاني الأداء | | |
| 71 - 58 | المبحث الأول: مفهوم وأهمية الأداء | 19 |
| 93 - 72 | المبحث الثاني: تقييم الأداء | 20 |
| 106 - 94 | المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء | 21 |

| الفصل الثالث | | |
|-------------------|---|----|
| الدراسة الميدانية | | |
| 131 – 107 | المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المنشأة | 22 |
| 165 – 132 | المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية | 23 |
| 186 – 166 | المبحث الثالث: تحليل بيانات اختبار الفروض | 24 |
| الخاتمة | | |
| 188 | النتائج | 25 |
| 191 – 189 | التوصيات | 26 |
| 192 | دراسات مقترحة | 27 |
| 198 – 193 | المراجع والمصادر | 28 |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 47 | يوضح المنتج والمستخدم لمؤسسة معينة | (1/3/1) |
| 135 | توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير العمر | (1/2/3) |
| 136 | توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير المؤهل العلمي | (2/2/3) |
| 137 | توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير سنوات الخبرة | (3/2/3) |
| 138 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي رفع كفاءة الأداء | (4/2/3) |
| 139 | تخطيط القوى العاملة يعمل علي تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة | (5/2/3) |
| 140 | عدم التخطيط الكافي يؤدي تردي في مستوى الأداء | (6/2/3) |
| 141 | تعتمد منظمات الأعمال التخطيط الجيد للقوى العاملة | (7/2/3) |
| 142 | تخطيط القوى العاملة يؤدي إلي اتخاذ القرار السليم في منظمات الأعمال | (8/2/3) |
| 143 | تخطيط القوى العاملة تؤدي إلي اكتشاف نقاط القوى والضعف | (9/2/3) |
| 144 | تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل | (10/2/3) |
| 145 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي الرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال | (11/2/3) |
| 146 | القصور في تخطيط القوى العاملة مما يؤثر سلباً علي الرضاء الوظيفي للعاملين | (12/2/3) |
| 147 | الرضا الوظيفي عامل أساسي لتسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية | (13/2/3) |
| 148 | عدم تلبية رغبات العاملين بمنظمات الأعمال يؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي لهم | (14/2/3) |
| 149 | تدني مستوى الإدارة تؤدي إلي عدم استيعاب الأشخاص المؤهلين للترقية مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي | (15/2/3) |
| 150 | الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة عامل أساسي في الرضا الوظيفي | (16/2/3) |
| 151 | عدم اعتراف الرؤساء بالجهد الذي يقوم به العاملين بمنظمات الأعمال يؤدي إلي عدم الرضا الوظيفي | (17/2/3) |
| 152 | يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة علي خفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال | (18/2/3) |
| 153 | توفر نظام فعال للموارد البشرية يؤدي إلي التخطيط السليم للقوى العاملة | (19/2/3) |
| 154 | التخطيط الجيد للقوى العاملة يتوقف علي فهم أهداف واحتياجات المؤسسة المالية | (20/2/3) |

| | | |
|-----|---|----------|
| 155 | يساهم تخطيط القوى العاملة في تحديد احتياجات المؤسسة المالية | (21/2/3) |
| 156 | عملية تخطيط القوى العاملة يقلل من هدر الموارد | (22/2/3) |
| 157 | كثير من المؤسسات لا تهتم بتخطيط القوى العاملة مما يؤدي إلي زيادة تكلفة العمل | (23/2/3) |
| 158 | عدم إتباع إستراتيجية التخطيط وتقييم الأداء يؤثر سلباً علي منظمات الأعمال | (24/2/3) |
| 159 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي تحقيق أهداف منظمات الأعمال | (25/2/3) |
| 160 | تتم عملية تقييم الأداء بالمنظمات بشكل منتظم مما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المنشودة | (26/2/3) |
| 161 | يعتبر التخطيط وتقييم الأداء عاملاً مهماً للترقيات | (27/2/3) |
| 162 | استخدام أساليب تخطيط واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى الأداء العاملين بمنظمات الأعمال | (28/2/3) |
| 163 | عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسة تفيد في وضع البرامج التدريبية للعاملين مما يحقق أهدافها | (29/2/3) |
| 164 | يستفاد من عملية التخطيط والتقييم في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية | (30/2/3) |
| 165 | تسهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة | (31/2/3) |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| 26 | يوضح موقع إدارة الموارد البشرية | (1/1/1) |
| 33 | أهداف إدارة الموارد البشرية | (1/2/1) |
| 56 | يوضح مراحل تخطيط القوى العاملة | (1/3/1) |
| 79 | خطوات تقييم الأداء | (1/2/2) |
| 80 | أنواع معايير الأداء | (2/2/2) |
| 82 | نتيجة المقارنة الثنائية | (3/2/2) |
| 84 | طريقة التوزيع الإجباري | (4/2/2) |
| 87 | نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني | (5/2/2) |
| 88 | نماذج مختلفة لمقياس التدرج البياني | (6/2/2) |
| 90 | يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج | (7/2/2) |
| 106 | يوضح المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازنة | (1/3/2) |
| 135 | توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير العمر | (1/2/3) |
| 136 | توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير المؤهل العلمي | (2/2/3) |
| 137 | توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير سنوات الخبرة | (3/2/3) |
| 138 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي رفع كفاءة الأداء | (4/2/3) |
| 139 | تخطيط القوى العاملة يعمل علي تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة | (5/2/3) |
| 140 | عدم التخطيط الكافي يؤدي تزد في مستوى الأداء | (6/2/3) |
| 141 | تعتمد منظمات الأعمال التخطيط الجيد للقوى العاملة | (7/2/3) |
| 142 | تخطيط القوى العاملة يؤدي إلي اتخاذ القرار السليم في منظمات الأعمال | (8/2/3) |
| 143 | تخطيط القوى العاملة تؤدي إلي اكتشاف نقاط القوى والضعف | (9/2/3) |
| 144 | تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل | (10/2/3) |
| 145 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي الرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال | (11/2/3) |
| 146 | القصور في تخطيط القوى العاملة مما يؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي للعاملين | (12/2/3) |

| | | |
|-----|---|----------|
| 147 | الرضا الوظيفي عامل أساسي لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية | (13/2/3) |
| 148 | عدم تلبية رغبات العاملين بمنظمات الأعمال يؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي لهم | (14/2/3) |
| 149 | تدني مستوى الإدارة تؤدي إلي عدم استيعاب الأشخاص المؤهلين للترقية مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي | (15/2/3) |
| 150 | الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة عامل أساسي في الرضا الوظيفي | (16/2/3) |
| 151 | عدم اعتراف الرؤساء بالجهد الذي يقوم به العاملين بمنظمات الأعمال يؤدي إلي عدم الرضا الوظيفي | (17/2/3) |
| 152 | يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة علي خفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال | (18/2/3) |
| 153 | توفر نظام فعال للموارد البشرية يؤدي إلي التخطيط السليم للقوى العاملة | (19/2/3) |
| 154 | التخطيط الجيد للقوى العاملة يتوقف علي فهم أهداف واحتياجات المؤسسة المالية | (20/2/3) |
| 155 | يساهم تخطيط القوى العاملة في تحديد احتياجات المؤسسة المالية | (21/2/3) |
| 156 | عملية تخطيط القوى العاملة يقلل من هدر الموارد | (22/2/3) |
| 157 | كثير من المؤسسات لا تهتم بتخطيط القوى العاملة مما يؤدي إلي زيادة تكلفة العمل | (23/2/3) |
| 158 | عدم إتباع إستراتيجية التخطيط وتقييم الأداء يؤثر سلباً علي منظمات الأعمال | (24/2/3) |
| 159 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي تحقيق أهداف منظمات الأعمال | (25/2/3) |
| 160 | تتم عملية تقييم الأداء بالمنظمات بشكل منتظم مما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المنشودة | (26/2/3) |
| 161 | يعتبر التخطيط وتقييم الأداء عاملاً مهماً للتترقيات | (27/2/3) |
| 162 | استخدام أساليب تخطيط واضحة ومفهومة تعمل علي تحسين مستوى الأداء العاملين بمنظمات الأعمال | (28/2/3) |
| 163 | عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسة تفيد في وضع البرامج التدريبية للعاملين مما يحقق أهدافها | (29/2/3) |
| 164 | يستفاد من عملية التخطيط والتقييم في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية | (30/2/3) |
| 165 | تسهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة | (31/2/3) |

قائمة الملحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق | رقم الصفحة |
|------------|----------------------|------------|
| 1 | خطاب تحكيم الاستبانة | I |
| 2 | الاستبانة | II |
| 3 | محكمو الاستبانة | VII |

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي:

تمهيد:

يعتبر تخطيط القوى العاملة من أهم الأشياء التي يجب أن نضعها في الاعتبار في أي مؤسسة لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسات والعمل على الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والحد من هدر الموارد غير المبرر.

ولتخطيط القوى العاملة أثر كبير في تقييم أداء العاملين مما يؤثر إيجابياً على تحقيق العامل للقيام بعمله على أكمل وجه وإحساسه بالمسئولية والدافعية تجاه المؤسسة التي يعمل بها.

ولتحقيق القوى العاملة أهمية كبيرة إذ يعمل على تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للجامعة ويعمل على توفير الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المؤسسات مما يقلل من العجز أو الفائض من الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.

ويعمل تخطيط القوى العاملة على تحقيق عدد من الأهداف كالتعرف على الوضع القائم للقوى العاملة والتعرف كذلك على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بغرض الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

مشكلة البحث:

تفتقر كثيراً من المؤسسات إلى التخطيط القوى العاملة والذي يعبر من أهم الأشياء التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسات والعمل على رفع سيرتها سواء كانت هذه المؤسسات خدمية، أو اجتماعية أو صناعية.

1. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وكفاءة الأداء.

2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والرضا الوظيفي.

3. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة بالمؤسسات وخفض تكلفة العمل.

4. هل هنالك ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وتحقيق أهداف الجامعة.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تكسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تعالج قضية من أهم القضايا ألا وهي دور تخطيط القوى العاملة من تقييم الأداء في الجامعات السودانية وتعتبر هذه الدراسة إضافة في مجال البحث العلمي والمكتبة الأكاديمية المتخصصة في مجال الإدارة. الأهمية العملية: تتبع أهمية الدراسة من الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها في ظل المنافسة المحتدمة في ظل زيادة وعي وإدراك المواطنين وزيادة مطالباتهم من الأجهزة الحكومية لتقديم الخدمات لهم بأسرع وقت والجودة. تتبع كذلك أهمية الدراسة في أن تخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء لهما دور فاعل ورائد وانسيابي في ترقية أداء العاملين مما يساعدهم على القيام بالدور المناط فهم في العملية.

أهداف البحث:

يهدف البحث لتسليط الضوء على التخطيط القوى العاملة وأثرها في الأداء وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:

- (1) التعرف على مفهوم تخطيط القوى العاملة.
- (2) التعرف على مفهوم الأداء.
- (3) توضيح أثر تخطيط القوى العاملة على الأداء.
- (4) قياس تخطيط القوى العاملة في تحقيق أهداف الجامعة.

فروض البحث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وبين الأداء وتفرع منها الفرضيات التالية:

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وتحقيق أهداف الجامعة.

ب. توجد علاقة دلالة إحصائية بين التنبؤ بحجم العمالة المطلوبة وتقييم الأداء.

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء.

د. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة بالجامعة وخفض تكلفة العمل.

منهجية البحث:

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي بالإطلاع على الدراسات السابقة والمنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع البحث:

مجتمع الدراسة عبارة عن العاملين بجامعة شندي (قام الباحث بأخذ عينة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى).

مصادر جمع البيانات:

تستخدم في البحث مصادر البيانات الآتية:

(1) المصادر الثانوية:-

الكتب - تشمل المراجع ، الدوريات، الانترنت.

(2) المصادر الأولية:

وهي المعلومات التي يتم جمعها عن طريق:

1. المقابلات الشخصية.

2. الملاحظة.

3. الاستبانة.

حدود البحث:

1. الزمانية: 2000 - 2015م.

2. المكانية: ولاية نهر النيل - شندي.

هيكل البحث:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة وثلاثة فصول حيث تشمل المقدمة المشكلة وأهمية وأهداف الدراسة وفروض الدراسة وكذلك منهج البحث ومصادر جمع المعلومات ومجتمع الدراسة والدراسات السابق أما الفصل الأول يتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول الموارد البشرية والمبحث الثاني تناول مفهوم وأهمية القوى العاملة، المبحث الثالث تناول أساليب وخطوات ومراحل تخطيط القوى العاملة، (مفهوم وأهمية تخطيط القوى العاملة) والفصل الثاني يشتمل على ثلاثة مباحث المبحث الأول تناول مفهوم وأهمية الأداء والمبحث الثاني عن تقييم الأداء، أما المبحث الثالث بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء والفصل الثالث يشمل ثلاثة مباحث المبحث الأول نبذة تعريفية عن جامعة شندي والمبحث الثاني إجراءات

الدراسة الميدانية والمبحث الثالث تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات والخاتمة وتشمل
النتائج - التوصيات - المصادر والمراجع.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع والمتنوعة بين العربية منها والأجنبية

فيما يلي:

1/ دراسة عبد الهادي السماني عثمان حمزة (2013 م). (1)

تمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:-

1. ما هي الهياكل التنظيمية القائمة وما نوعها؟

2. ما هي المشاكل التنظيمية والهيكلية التي تواجه ديوان الضرائب في الوقت الحالي؟

3. هل يوفر تنظيم الموارد البشرية المرونة اللازمة لرفع الأداء.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تنظيم الموارد البشرية على كفاءة الأداء وكيفية تطوير العمل ورفع مستوى الأداء والمحافظة على الاستقرار والمواكبة والاستمرارية في العمل وتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط في ديوان الضرائب ولاية الخرطوم.

نبعت أهمية الدراسة من أهمية دراسة أثر تنظيم الموارد البشرية على الكفاءة الإدارية وتفيد متخذي القرار لإيجاد هياكل تنظيمية فاعلة لتقويم ورفع كفاءته الإدارية بديوان الضرائب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. فرضيات الدراسة:

1. حسن إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء بديوان الضرائب.

2. هناك علاقة طردية بين تنظيم الموارد البشرية وكفاءة العاملين بديوان الضرائب.

3. تنظيم القوى البشرية العاملة يؤدي إلى تحقيق أهداف ديوان المرسومة للمنظمة.

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

1. الهيكل التنظيمي الحالي للديوان لا يحقق التكامل بين أنشطة الوحدات والإدارات مع إدارة الموارد البشرية.

2. لا يوجد تنسيق وتكامل بين الإدارات وإدارة الموارد البشرية.

3. إدارة الموارد البشرية لها علاقة بتدريب الموظف ورسم سياسة المصلحة.

1 - عبد الهادي السماني عثمان حمزة، دراسة بعنوان أثر تنظيم الموارد البشرية على كفاءة الأداء، بديوان الضرائب ولاية الخرطوم في الفترة من 2005م - 2012م، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2013م.

2/ دراسة سحر طلال إبراهيم (2013):⁽¹⁾

الدراسة بعنوان: تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:-

- دراسة مفهوم وأهداف تقويم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.
 - توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى نماذج الحديثة في تقويم الأداء.
- ولخصت أهم نتائجها في ما يلي:-

- ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم أداء الوحدة الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية من جانب آخر.

- لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الوحدات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها أن تكون الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلاً عن وجود الدافعية لدى الوحدة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3/ دراسة عريوة محاد (2011م):⁽²⁾

دراسة أجراها الباحث عريوة محاد وهي بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة النل بسطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:-

- استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية.
- طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.

1 - سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن مجلة كلية العلوم الاقتصادية بغداد (العدد 35)، 2013م.

2 - عريوة محاد - دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي 2010م - 2011م.

- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة.
- وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- ولخصت نتائج الدراسة في التالي:-
- يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن.
- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جداً وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها.
- قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلاً، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف إستراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

4/ دراسة النوفل (2010م): (1)

وهدفت إلى بيان أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها: (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية). في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الإستراتيجية والمتمثلة بالابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية. وانطلقت الدراسة من جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي. ففي الجانب النظري تم التطرق إلى معظم الأفكار العملية ذات العلاقة بموضوع التمكين والأهداف الإستراتيجية. ومن الجانب الآخر فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في المستوى الإداري المتوسط في المصارف التجارية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات، والحرية، والاستقلالية، والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمتغيراتها: (الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية).

5/ دراسة حسن (2010 م): (1).

¹ - النوفل: دراسة بعنوان إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت (2010م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ويتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية والتعرف إلى مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية والتعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب، والتعيين في تحقيق التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة. كما أوصت الدراسة إلى تعزيز الاهتمام بإقامة دورات تخصصية وتعرف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.

6/ علي شيخ علي محمد (2007م). (2)

تناولت تلك الدراسة تقويم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن.
- معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في جانب المالي والزيائن بشكل متساوٍ وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسة لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية.
- إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو.
- إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

7/ دراسة محمد الهادي عبد الرحيم عبد اللطيف (2007 م) (3)

¹ - دراسة بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية (2010م).
² - علي شيخ علي محمد (تقييم أداء شركات الاتصال الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2007م.
³ - محمد الهادي عبد الرحيم عبد اللطيف، دراسة بعنوان تخطيط الموارد البشرية في مصارف القطاع العام بالسودان، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2007م.

تلخصت مشكلة الدراسة في معرفة مدى التزام الإدارات في القطاع المصرفي في السودان بتطبيق وتنفيذ مكونات وعناصر تخطيط الموارد البشرية. وهدفت الدراسة للتعرف على مدى وعي الإدارات في القطاع المصرفي العام بأهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية، والتعرف على طرق التعيين التي تتبعها مصارف القطاع العام في السودان والتعرف على الأساليب التدريبية المتبعة في مصارف القطاع العام المصرفي بالسودان.

نبعت أهمية الدراسة من أهمية موقع الموارد البشرية في العمل الإداري بشكل عام وفي القطاع المصرفي في السودان بشكل خاص. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية ومنهج دراسة الحالة. ارتكزت الدراسة على الفرضيات الآتية:

1. لا تعي الإدارات في مصارف القطاع العام بالسودان مدى أهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية.
 2. لا تتبع الإدارات في مصارف القطاع العام بالسودان الطرق العملية في الاختيار والتعيين.
 3. لا تتبع الإدارات في مصارف القطاع العام بالسودان الأساليب التدريبية العلمية في إعداد الأفراد العاملين.
- توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

1. هناك مؤشرات تدل على وعي وإدراك من الإدارات بأهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية في مصارف القطاع العام بالسودان.
2. هناك مؤشرات تدل على قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات الوظيفية.

8/ دراسة الغامدي عبد الله (2006م).⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية بالسعودية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانه وتوزيعها على (182) موظف وموظفة من أفراد العينة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- لا يوجد تحليل وظيفي كامل لجميع الوظائف يوضح المهام داخل المستشفى.
- لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل.
- تعتقد الإدارات العليا في المستشفى بأنه مهما أنجزت المهمة بشكل جيد فبالإمكان انجازها بشكل أفضل.
- لا يوجد في المستشفى نظام للمكافآت والترقية عند انجاز العمل بإتقان. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها:
- الاهتمام بدعم وتشجيع الموظفين في حالة انجاز المهام بكفاءة وفاعلية.
- إعطاء الفرصة للموظفين بالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم.
- حث المسؤولين على تحفيز الموظفين عن طريق تحسين نظام المكافآت والحوافز.
- توصيف الوظائف وتوضيح المهام داخل المستشفى.

9/ دراسة هاشم عبد الرحمن (2005م).⁽²⁾

هدفت الدراسة، للمساهمة بشكل تطبيقي في بلورة مفهوم تخطيط الموارد البشرية ولتحديد موقف المنظمات المصرية محل الدراسة من تطبيق أنشطة الموارد البشرية ومدى ممارستها لتخطيط الموارد البشرية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: غياب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عملياً، بالرغم من مشاركة بعض مسؤولي الموارد البشرية في فريق الإدارة العليا ببعض المنظمات، إضافة لقصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة على عملية إعداد الموازنة السنوية للعمال فقط. إضافة لعدم توفر المقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة،

¹ - الغامدي عبد الله، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. (2006م)

² - إدارة التخطيط الموارد البشرية، دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة وإدارة التأمين العدد الخامس والستون، السنة الرابعة والأربعون، جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة جامعة القاهرة.

خاصة ما يتعلق بتوافر المعلومات وطرق تخطيط الموارد البشرية ووجود شخص متخصص لديه القدرة على القيام بتخطيط الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى أن وجود نظام لتخطيط الموارد البشرية يصاحبه انخفاض في معدل دوران العمل، أو بشكل استقرار نسبي لقوة العمل.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

1. ضرورة الاهتمام بموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وما يتعلق بإعداد وصياغة الإستراتيجية في ظل بيئات عمل مختلفة.
2. ضرورة العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمات وضمان ومشاركة مسؤولي الموارد البشرية في صياغة البعد الإستراتيجي.
3. ضرورة دعم إدراك الإدارة العليا بالمنظمات لأهمية البعد الإستراتيجي في إدارة وتخطيط بضرورة دعم إدراك العليا بالمنظمات لأهمية البعد الإستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية.
4. إضافة لتحديد متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمنظمات، والعمل على توفيرها.
5. ضرورة دعم قدرات مسؤولي الموارد البشرية في المنظمات في إعداد وتنفيذ تخطيط الموارد البشرية.

10/ دراسة عبد المحسن (2004م).⁽¹⁾

طبقت هذه الدراسة على قطاع البترول في دولة الكويت، وهدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص مشكلات تخطيط القوى العاملة بكفاءة وفاعلية، كما سعت الدراسة إلى معرفة درجة الارتباط والعلاقات بين سياسات التوظيف المتبعة وتخطيط القوى العاملة، وإلى دراسة الأساليب المتبعة في الاختيار والتعيين وقدرتها على توفير احتياجات الشركة من القوى العاملة.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

1. وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين والعاملين نحو فعالية جودة النظم الإدارية ذات الارتباط بتخطيط القوى العاملة.

¹ - عبد المحسن، تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسة التوظيف والأجور، دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس.

2. وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو أسس تقدير الاحتياجات من القوى العاملة.

3. وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو فعالية مستلزمات الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

وأوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بنظام توصيف الوظائف لتسهيل عملية تقدير الاحتياجات من القوى العاملة وتدريبها.

2. ضرورة تعديل وتطوير نظم استقطاب العمالة بالشركات وإنشاء أقسام متخصصة للتوظيف بالشركات تتولى المسؤولية.

3. ضرورة إعداد وتدريب الكوادر البشرية القادرة على تخطيط القوى العاملة بشكل فعال.

11/ دراسة موسى إبراهيم (2003م).⁽¹⁾

وطبقت هذه الدراسة على الوظائف الإدارية في المؤسسات الصناعية في مدينة جدة، وهدفت الدراسة إلى التعرف سلامة عملية الاختيار في استخدام وسائل فعالة في قائمة على أسس عملية، وكذلك التعرف على مدى مساهمة عملية الاختيار السليم في رفع الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، والتعرف على مدى تحقيق الرضا والإشباع المهني للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية إلى السعي إلى تنمية الشخصية والمنتجة في المؤسسات الصناعية. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. عدم وجود توظيف دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسئوليتها وما يتطلب أدائه في المؤسسات الصناعية من تحليل الأعمال.

2. عدم جدارة طاقم التوظيف نتيجة قلة خبرته في عملية المفاضلة وعدم تطبيقه للوائح والقوانين بموضوعية ونزاهة.

وأوصت الدراسة بما يلي:

1. تحسين وسائل الإعلان المختلفة.

2. وضع نموذج لطلب الالتحاق بالعمل وفقاً لمتطلبات العمل.

3. تدريب فريق مختص يكون لديه القدرة على المفاضلة بين المرشحين حتى تتم عملية التوظيف بنزاهة وموضوعية.

¹ - موسى إبراهيم، تقييم الوسائل المستخدمة لاختبار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين. دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز (2003م).

12/ دراسة الناطور، محمد (2002م).⁽¹⁾

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في الأردن، والوقوف على أهم مشكلاته ومعوقاته. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

2. تفيد بتوافر المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة ودقتها.
 3. استخدام هذه المعلومات لم يكن يتم بالصورة المثلى.
 4. كما أن مهام ووظائف تخطيط القوى العاملة كانت تستخدم بصورة متوسطة.
 5. عملية تخطيط القوى العاملة واجهت مشكلات ومعوقات متعددة كان من أهمها (نقص الحوافز المادية والمعنوية، ونقص عدد العاملين).
 6. كلما زادت المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية تخطيط القوى العاملة قلت الممارسة لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة.
 7. كلما توفرت المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة كانت ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة تتم بصورة جيدة.
- كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

1. ضرورة العمل على توفير برامج تدريبية متخصصة للقائمين على تخطيط القوى العاملة.
2. ضرورة إنشاء وحدات إدارية متخصصة تتولى عملية التخطيط لهذه القوى.
3. زيادة ممارسة المهام والنشاطات الرئيسية لها من قبل القائمين عليها في القطاع العام الأردني. علاوة على التركيز على أهمية التنسيق والتعاون الكامل بين كافة الأطراف المعنية بتخطيط القوى العاملة وعلى كافة المستويات.
4. وضع الأسس والمعايير والأدوات اللازمة لعملية اجتذاب القوى العاملة، والعمليات الأخرى المتعلقة بتخطيط القوى العاملة.
5. العمل على تذليل المشكلات والمعوقات التي تواجه تخطيط القوى العاملة من خلال توفير نظام مناسب للحوافز للموظفين.
6. زيادة المتخصصين في هذا المجال.
7. تقوية العلاقة والتنسيق بين الإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة.

¹ - الناطور، محمد، تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد السابع عشر، العدد الأول.

13/ دراسة الزهري (2000م) .⁽¹⁾.

هدفت الدراسة لاستعراض عملية التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها، بغية اختيار الإستراتيجيات الأنسب، والبرامج المصاحبة لها، التي تتناسب مع الإستراتيجيات الموضوعية على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بأن المؤسسات تولي اهتماماً بتطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم وتعزيز وجود استراتيجيات واضحة، تنبثق عنها استراتيجيات الموارد البشرية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، والأخذ بها عند صياغة الإستراتيجية. إضافة إلى أن إستراتيجيات الموارد البشرية تهتم بكل ما له علاقة بالعاملين من حيث وضع خطط خاصة بالتخطيط للقوى العاملة من خلال تحديد العرض والطلب من العمالة في سوق العمال؛ كما يتم رسم إستراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف، والاختبارات، والشروط العامة لاختيار العاملين.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

1. ضرورة دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
2. تحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها بغية التغلب عليها لاحقاً، وترجمتها في خطط إستراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية.
3. ضرورة صياغة رؤية واضحة للمستقبل تعرف المؤسسات من خلالها إستراتيجياتها البشرية التي ستعزز التي قوتها التنافسية لما للعنصر البشري من أهمية.

¹ - الزهري، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق المجلد السادس عشر، العدد الأول (2000م).

14/ دراسة العقدة (1998م) (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام تقييم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام استبانته من النوع المغلق والمفتوح والتي صممت لأغراض الدراسة تم توزيعها على عينة من (176) مفردة موزعة على (32) جهة حكومية خاصة لنظام الخدمة المدنية.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- أظهرت نتائج التحليل أن عدد كبير من عينة الدراسة يؤيدون الاتجاه العنفي عند كتابة التقارير.
- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يفضلون بقاء التوقيت السنوي في إعداد التقارير.
- ضرورة إيجاد أسلوب مرن في تعبئة النموذج بحيث يمكن للمسئول ترك بعض الأسئلة التي لا تنطبق على بعض موظفيه دون أن يؤثر ذلك على النتيجة النهائية فيها.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

- ضرورة إعادة النظر في الفترة الزمنية المخصصة لإعداد التقارير.
- أن لا تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي وسيلة فقط يعتمد عليها عند منح أو حجب العلاوة أو الترقية بل يتسع لاستخدام تلك النماذج لتطوير العمل المستقبلي ومتابعة أداء الموظف خلال سنوات عمله الوظيفي.
- ضرورة إجراء دورات تدريبية للرؤساء المعنيين بإعداد التقارير السنوية ليتمكنوا من إعداد هذه التقارير على الوجه الأكمل.

¹ - العقدة، تقويم الأداء نظرة تحليلية على أهداف وأساليب وتقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. أن جميع الدراسات السابقة قد تناولت إدارة الموارد البشرية وتخطيط وتقييم الأداء من زوايا مختلفة وفي مؤسسات متعددة.
 2. تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أنها تناولت الجامعات وتختلف مع الدراسات التي تناولت مؤسسات أخرى.
 3. المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة مختلفة تماماً إلى حد كبير عن نتائج الدراسات السابقة.
- واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن هذه الدراسة استخدمت الأساليب والطرق العلمية لتخطيط القوة العاملة وتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ولهذا صممت هذه الدراسة بالهيكل التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي لتخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء.

6. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مذكرة ماجستير محاسبة غير منشورة، جامعة غزة 2009م.
7. معبدي أمال، قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010م.
8. مقدم وهيبية، مداخله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، غير منشور يومي 8، 9 نوفمبر 2010م، جامعة حسبية بن أبو علي بشلف.

المنشورات والتقارير:

1. دليل جامعة شندي 2010م - 2011م.
2. قانون جامعة شندي لسنة 1995م.
3. الهيكل التنظيمي للوصف الوظيفي - جامعة شندي، رجب 1436هـ - مايو 2015م

المقابلات الشخصية:-

1. معاوية أحمد محمد الشفيح أمين شئون الأفراد جامعة شندي ومستشفى الملك نمر.
2. عبد المنعم إبراهيم علي سالم موظف بأمانة شئون الأفراد جامعة شندي.

الفصل الأول

الإطار النظري

(مفهوم وأهمية تخطيط القوى العاملة)

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية القوى العاملة

المبحث الثالث: أساليب وخطوات ومراحل تخطيط القوى العاملة

المبحث الأول

مفهوم الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة القوى البشرية " إدارة الأفراد " من أهم الموضوعات التي أخذت حيزاً كبيراً من تفكير الباحثين في علم الإدارة، حيث أنها تعالج مواضيع من الأهمية المؤثرة على نتائج الأعمال في أي مؤسسة أو مكان عمل باعتبار أنها تتعامل مع العنصر البشري المتقلب المزاج والمتأثر بما يحيط به من بيئة داخلية وخارجية علاوة على العوامل النفسية التي تؤدي للتأثير المباشر على إنتاجيته، ومن هذا كان التفكير في إعطاء هذا الجانب أهميته التي يستحقها من البحث نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بهذه الإدارة، وذلك للوصول بالعملية الإنتاجية إلى أقصى طاقاتها والعمل على استغلال الموارد النادرة بأقصى كفاءة ممكنة. حيث تتبع أهمية هذه الإدارة في أي مؤسسة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية، فمهما تحقق لدى المنشأة من أساليب إنتاج متقدمة، تبقى القوى البشرية هي الأهم دوماً.

فالنظرة التي كانت تُعدّ إدارة الأفراد مجرد إدارة مكملة منفذة للقوانين الصادرة من جهات الاختصاص وتحتل مكانها في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي، " لا تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في المنشأة. فوظيفة إدارة الأفراد أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي تضع القواعد والأسس العلمية التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري وكيفية التعامل معه والاستفادة منه أكثر ما يمكن" (1)

إن جوهر إدارة الأفراد هو الإنسان، بكل ما يحمله من قيم فهو قيمة إنتاجية واقتصادية، وهو قيمة استهلاكية إذ يستهلك ما ينتج وهو قيمة روحية وإنسانية، مر الإنسان بمراحل عدة هي قصة إدارة الأفراد وتاريخها ولذا فإن المفهوم الحديث لإدارة الأفراد لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل. تمثل في الحقبة ما قبل الثورة الصناعية ثم تلتها مرحلة الثورة الصناعية، ثم مرحلة القرن العشرين والتي برزت خلالها الإدارة العملية والمدارس الإدارية. (2)

1 - شاويش، مصطفى بخيت، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " الطبعة العربية الثالثة، الإصدار الثالث 2005م دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ص15.

2 - زويلف، عادل محمد خليل، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2003م، ص20.

مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية وأهميتها:

يتباين الكُتَّاب في تعبيرهم عن النشاط المسئول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة العاملين في المنظمة، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسئول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منه ضمن قوة العمل للمنظمات أم من هم قادرين على العمل ولم تنهياً لهم فرص العمل في منظمة محددة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى الأمر من وجهة نظر محاسبية ويعدده النشاط المسئول عن إدارة رأس المال البشري في المنطقة مركزين في ذلك على اعتبار العنصر البشري في المنظمة أصلاً من الأصول المهمة التي يجب أن تراعى المنظمة للحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والكلفة المتحققة. (1)

ومهما يكن من اختلاف التسميات، فإن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، ولذلك نلاحظ أن هذه الوحدة الإدارية تحتل مكاناً عالياً بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطها. إذ كان شائعاً أن مفهوم إدارة القوى البشرية " هو أن يقوم مدير في المنظمة بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى إدارة متخصصة، إلا أن هذا المفهوم قد تغير، وتطلب الأمر وجود إدارة معينة تقوم بكافة شؤون العاملين الروتينية من حفظ للسجلات، وتنفيذ اللوائح والقوانين المتعلقة بالتعيين والترقية والأجور والإجازات ولكن تطور هذا المفهوم ليشمل اختيار الموظفين وتهيئتهم وتدريبهم وصيانتهم والمحافظة عليهم وحفزهم ومتابعتهم في كافة النواحي الاجتماعية والإنسانية.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في المؤسسات في تمكنها من بلوغ أهدافها بكفاية وفاعلية، وباستعراض سريع للمؤسسات في عصرنا هذا، ونلاحظ أنه يندر وجود مؤسسة لا يمارس فيها هذا النشاط، الذي أخذت أهميته تزداد وتتعاظم لتعادل سائر وظائف المؤسسات كالتسويق والإنتاج، فبعد أن كان نشاط إدارة الأفراد مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب وتعيين وحفظ سجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحول إلى نشاط استراتيجي ينطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسات على اختلافها كالتخطيط للقوى العاملة وإجراء دراسات

¹ - الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2003م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص19.

مسحية ووضع أنظمة للأجور والتعويضات وتوصيف وتصنيف الوظائف والتدريب وتخطيط المستقبل الوظيفي. لقد أصبح العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب التخصص والتدريب والقدرة على استخدام مهارات من نوع خاص، كما أن تكلفة الموارد البشرية التي أخذت في الازدياد قد تصل أحياناً إلى ما نسبته 40% - 80% من مجمل تكلفة تشغيل المؤسسات، فضلاً عن التحديات والاتجاهات في التكوين الديموغرافي للقوى العاملة والقيود والتشريعات الحكومية، والحاجة إلى معرفة التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسات من استتباط أساليب وأنظمة مبتكرة للمساعدة على تحقيق التنافس في الجذب، والاحتفاظ، والتنمية للعاملين، أدت جميعها إلى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وإلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بفاعلية.

إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوماً حديثاً، وأخذ يركز على الإنسان وكيفية معاملته على أساس أن له مشاعر وعواطف، وهناك العديد من الكتاب والمؤلفين الذين قاموا بتعريف إدارة الموارد البشرية، نذكر من هذه التعريفات:

- إدارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات والسياسيات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية.
 - ولقد عرف (Grant و Smith) إدارة الموارد البشرية بأنها " مسئولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضاً توصيف لما يقوم به القائمون على الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد. ⁽¹⁾
 - كما عرفت، بأنها " الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف ملائم لها، وتدريب وتوجيه دقيق للعاملين، ومتابعة وتطوير مستمرة". ⁽²⁾
- وبناء على ما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والإستراتيجية العامة، فإن:

¹ - ربابعة، علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2003م، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 20.

² - الهيتي، مصدر سبق ذكره، ص 30.

المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المؤسسة وتطويرها إلى خطط فعلية. ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفير الموارد المطلوبة، التي تشتمل بالطبع على الأشخاص وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم. كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع عمليات الإدارة الأخرى.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

يستلزم تعريف إدارة الموارد البشرية ابتداءً توضيح المقصد بالموارد البشرية باعتبارها المرتكز الأساس ليس في هذه الإدارة فقط، بل وفي إدارة المنظمة بصورة عامة.

الموارد البشرية يقصد بها جميع العاملين في المنظمة بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية. هم المدراء والقائد والفنيين والمستخدمين. هم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة. هذه الموارد تقدم للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها، وهي تحصل لقاء هذه المساهمات على تعويضات مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، والموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقابليات وخبرات وعلى الرغم من أهمية الموارد المادية المتمثلة برأس المال والموجودات والتجهيزات...، إلا أن للموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق بكثير أهمية الموارد المادية، فالأفراد هم الذين يفكرون ويبدعون، وهم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويتابعون ويسوقون ويستثمرون، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الأخرى معانيها وقيمتها الحقيقية، وكل ما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي. (1)

المقصود بالمنظمة مجموعة الأفراد الذين يتفاعلون تبادلياً في أنشطة محددة من أجل تحقيق أهداف متفق عليها مسبقاً باستخدام موارد متاحة، وتنظيم علاقاتهم بإطار تنظيمي يضمن وحدات تنظيمية مختلفة تعمل على تحقيق تلك الأهداف، وتتفاعل المنظمة بكل عناصرها مع البيئة الخارجية، وللمنظمات خصائص مشتركة تتميز بها من بينها مثلاً: وجود الأفراد أو فرق العمل، ووجود أهداف محددة تسعى الإدارة إلى تحقيقها باستخدام إستراتيجيات

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص24.

معينة، وهناك أيضاً هيكل تنظيمي يصمم بأسلوب ينسجم مع طبيعة المنظمة وأهدافها. ومن أمثلة المنظمات الكلية التي يدرس بها حالياً أو الشركة التي تعمل بها أو البنك الذي تتعامل معه ... وفي كل هذه الأنواع تجد الموارد البشرية، وثمة إدارة تهتم بأنشطة واحتياجات هذه الموارد.

تتعدد التعاريف التي أوردها الكثير من الكتاب والباحثين حول إدارة الموارد البشرية ومنها:

1. تعرف إدارة البشرية بأنها " إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وطيفية، كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها".
2. وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد. ولأن إدارة الموارد البشرية لا تعمل في فراغ بل هي جزء حيوي من حقل الإدارة لذلك يتعين الحديث عن الإدارة بصورة عامة قبل الحديث عن كيف يجب أن تدير المنظمات مواردها البشرية. (1)
3. يعرف " فرنش " إدارة الموارد البشرية بأنها هي عملية اختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة، كما تعرف أيضاً بأنها هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
4. تعرف أيضاً على أنها تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسة لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مروضيهم بعالية أكثر. كما هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد. (2)

1 - مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره ، ص 25.

2 - نخبة من الخبراء المتخصصين، الإدارة والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014م، ص32.

5. يعرف نادر أحمد أبو شيخة إدارة الموارد على أنها: ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وتحقيق العدالة بينهم، كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، وعفت أيضاً بأنها مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار، والتعيين، وتقديم أداء العاملين، وترقيتهم، وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم، وتوفير سبل السلامة لهم وتهيئة بيئة ومناخ العمل. (1)

6. يعرف أحمد إبراهيم أبو سن إدارة الموارد البشرية بأنها تعني الاهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية، وهي إحدى الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي على البيئة أيضاً بنفس القدر. (2)

أصبح بناء الأمم يتوقف إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيمياً عملياً يفرضي بها إلى مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم، وبما أن هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي اقتصادي كرأس المال والموارد المادية والطبيعية والموارد التكنولوجية، إلا أنه ما من أحد من هذه العوامل يفوق في الأهمية العنصر البشري، فهو يعتبر أهم عناصر الإنتاج، بل هو العنصر المحرك والمنظم لها والمشرف عليها، وعلى مقدار كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف كفاءة الإدارة وحسن استغلال الموارد الأخرى فيها. (3)

كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد بناء حضارة مدنية مذهلة التقدم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ، ولعل الذي يقف خلف كل هذا الإنجاز هو الإنسان الذي كرمه الله تعالى في محكم تنزيله، ولعل تمتع الإنسان بالعلم الذي أساسه البحث والتجربة هو الذي قاده إلى تفجير كل قدراته الكامنة نحو الإنجاز والعمل. (4)

1 - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2000م، ص 17-18.
2 - أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط3، 2009م، ص 14.
3 - أحمد إبراهيم أبو سن، مصدر سبق ذكره، ص 13.
4 - ذكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، 2009م، ص 13.

أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية في القطاعين العام والخاص، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كإدارات المالية والتخطيطية والقانونية والإدارية، وقد تطورت في هذا القرن إلى مهنة متخصصة يضطلع بها متخصصون نالوا دراسات جامعية وفوق الجامعية في مجال إدارة الموارد البشرية.⁽¹⁾

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

استحوذت إدارة الموارد البشرية وعبر مراحل تطورها على أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال وغيرها وهذه الأهمية نابعة من أهمية الدور الذي تلعبه، وأهمية العنصر البشري ودوره في المنظمات حتى أصبح لا يراود أحد شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد، أو تدريبهم، أو تقويم أدائهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (لاسيما منظمة الأعمال) بين برامج الموارد البشرية. ⁽²⁾

تأكيداً على أهمية الموارد البشرية والتحول الذي طرأ على النظرة للعنصر البشري يقول بيتر داركر " أن القوة الاقتصادية الوحيدة العظيمة التي بزغ نجمها في هذا القرن إلا وهي اليابان لم تكن رائداً تكنولوجياً في أي حقل معين من الحقول إذ أن صعودها مبنى مباشرة على القيادة في فن الإدارة، ولقد فهم اليابانيون دروس الإنجازات الأمريكية في الإدارة أثناء الحرب العالمية الثانية بوضوح أكثر مما فهمناه خاصة فيما يتعلق بإدارة الناس باعتبارهم مورداً ونتيجة لهذا فقد تعلموا كيفية إدارة الغرب (التكنولوجيا الاجتماعية) الجديدة، لكي تتوافق مع قيمهم وتقاليدهم. ⁽³⁾

1 - أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سبق ذكره، ص 15.
2 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص 20.
3 - جوزيف آل. باور، ترجمة سعيد أبو لبد، فن الإدارة، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997م، ص 79.

أسباب زيادة أهمية الموارد البشرية:

- سجلت إدارة الموارد البشرية تقدماً مرموقاً في الربع الأخير من القرن التاسع عشر، وترجع أهميتها المتزايدة إلى الأسباب التالية:-
- نمو النقابات وازدياد قوتها في المساومة وإسماع جهة نظرها للإدارة العليا في المشروعات الصناعية.
 - نمو قيمة القوى البشرية بالمقارنة مع عوامل الإنتاج الأخرى.
 - ظروف الحرب، وبخاصة الحرب العالمية الثانية حيث لوحظ العجز الكبير في الأيدي العاملة المدربة بسبب فنائهم في الحرب مما كثف الاهتمام بالتدريب والتأهيل.
 - ارتفاع مستوى الوعي الثقافي بين أفراد القوى العاملة مما دفعهم للمطالبة والإصرار على أخذ حقوقهم كاملة، والمطالبة بمعاملتهم معاملة إنسانية.
 - التدخل الحكومي في شئون العمل والعاملين وذلك بهدف إنصاف العاملين ورفع مستوى عيشهم وتدريبهم وإشراكهم في اتخاذ القرار الذي يهمهم.
 - قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول، وأهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية التي تجري الانتخابات الدورية وتستقطب الجماهير بشتى السبل.⁽¹⁾

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يشكل الأفراد عنصراً هاماً في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح، ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها المنظمة أيضاً.⁽²⁾ ويجمع الباحثون على أن الإدارة المدار البشرية هدفين رئيسيين وهما:

¹ - أحمد إبراهيم أبو سن، مصدر سبق ذكره، ص 19.

² - مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره، ص 33.

1/ العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية:

أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم هم أكثر الناس تعاوناً مع الإدارة وتجاوباً مع رؤسائهم وأقربهم فهماً لقراراتهم، وبالتالي أكثر عطاءً من غيرهم، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتعين أن تقوم الإدارة بعدة أمور أهمها:

- المعاملة الحسنة والمرتزة التي لا تحمل تحيزاً لفئة من العاملين دون فئة أخرى.
- تحقيق مطالب العاملين طالما كانت تلك المطالب عادلة ومعقولة.
- سياسة اللين والوفاق في حدود القوانين واللوائح ونظم دون تراخ أو إفراط.
- تدريب القوى العاملة تدريباً برفع من كفاءتهم في عملهم الحالي ويؤهلهم لتحمل وظائف ذات المسؤوليات أضخم.

2/ العمل على تحقيق الكفاية في الإنتاج:

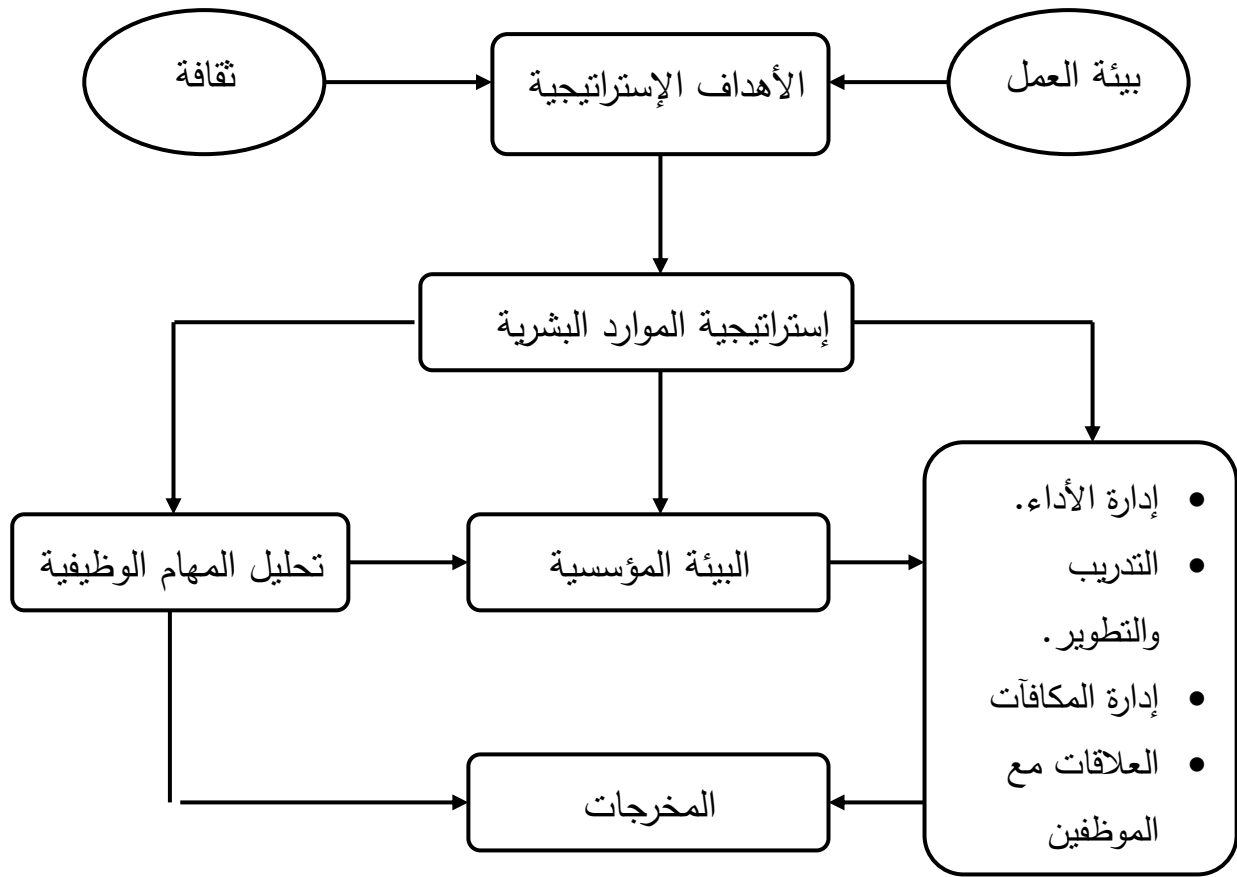
الهدف الأول من شأنه أن يحقق هذا الهدف، فالعامل السعيد يقبل على عمله بهمة وحماس، وعلى الإدارة مساعدته وذلك بتوفير جو العمل الملائم وإعداد المواد والمعدات ووسائل الإنتاج الحديثة المتطورة. ⁽¹⁾ ويمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.
- تحقيق إنماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.

¹ - أحمد إبراهيم أبو سن، مصدر سبق ذكره، ص 18 - 19.

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحوا مؤهلين لذلك.
 - يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- أما عن موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة الأخرى، فيتم توضيحه في الشكل التالي:

شكل (1/1/1) يوضح موقع إدارة الموارد البشرية.



المصر: كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، (ص 11).

رابعاً: أهداف تنمية الموارد البشرية:

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال ينظر للشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين، ومن جانب آخر فإنه ينظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل.

كل ذلك يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع المتنوعة. ومن خلال تعريف إدارة الموارد البشرية كنشاط يمكننا ملاحظة الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية ألا وهو استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكم والكفاءة، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفعالية، ومن هنا يمكننا استنباط عدة أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة وهي: (1)

1. الأهداف التنظيمية: وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل كامل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى في المنظمة، وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.
2. الأهداف الوظيفية: وهي قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الاستشارية، والتنفيذية الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين فيها ومنها:
 - أ. ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - ب. ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة.
 - ج. المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل، وذلك من خلال الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ولتحقيق ذلك لابد من توفير نظام تعويض كامل.
3. الأهداف الإنسانية: وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات العاملين بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، ومن هذه الأهداف:
 - أ. إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم.
 - ب. توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية، وحمايتهم من الأخطار بما يتماشى مع كرامة الإنسان.
 4. الأهداف الاجتماعية: وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار، ومن هذه الأهداف:

¹ - زويلف، مصدر سبق ذكره ، ص 30.

أ. رفع مستويات المعيشة من خلال إتاحة التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية للمجتمع بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب. مساعدة الأفراد في اختيار أنسب الوظائف لهم، ورفع معنوياتهم ورغباتهم نحو العمل.

ج. توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل في المجتمع.

مما سبق يتضح أن " أهداف إدارة القوى العاملة يجذب المرشحين، والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل، تعتبر أهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الأهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة، كما يظهر من التالي:

- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل أرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله. (1)

خامساً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

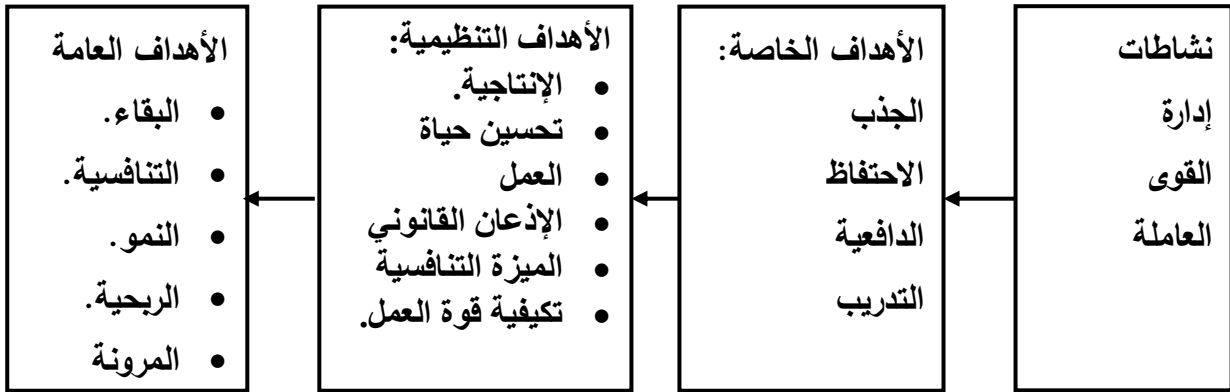
بصرف النظر عن حجم إدارة الموارد البشرية فإن هناك العديد من الوظائف التي ينبغي انجازها في مجال الأفراد بالمنظمة، ويجب على الإدارة تزويد التنظيم باحتياجاته من الأفراد وتدريبهم وتنمية الأفراد والاستفادة منهم، والحفاظ على الأفراد ورعايتهم وإنجاز هذه الوظائف يشكل جانباً من العملية الإدارية بالمنظمة، وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في الآتي: (2)

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة القوى العاملة سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات، وشهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لا مركزية المعلومات واتخاذ القرارات؛ لذا كان لزاماً على إدارة القوى العاملة - شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة - إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، هذا النظام لخدمة القوى العاملة من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة، التي يمكن إجمالها فيما يلي: (3)

1 - مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره، ص 34 - 35.
2 - عيد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007م، ص 11.
3 - سهيلة محمد، إدارة القوى العاملة، مدخل إستراتيجي، 2003م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 53.

1. تحليل الوظائف: وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى المخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة. ومن الملاحظ أنه حتماً يتم تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة.
2. تخطيط القوى العاملة (تحديد الاحتياجات من القوى العاملة):- وتتطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كماً نوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على القوى العاملة وعرض القوى العاملة الداخلية والخارجية.
3. اختيار القوى العاملة: تتضمن هذه الوظيفة الحصول على القوى العاملة والقيام بإجراءات الاختيار من مقابلة واختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
4. إدارة الأداء وتقويمه: وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.
5. دوافع العمل ورضاء العاملين: الوظيفة التي تشخص اتجاهات وحاجات العاملين بهدف رفع الدوافع الإيجابية نحو العمل والمنظمة.
6. تدريب وتطوير العاملين: عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
7. التخطيط التطوير المهني (إدارة المهنة): الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم مورداً حيوياً في المنظمة. إن هذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى المواقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.
8. أنظمة الأجور والرواتب: تحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.
9. أنظمة الحوافز: تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين.

10. أنظمة الفوائد: هي المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة.
11. علاقات العمل: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السليمة بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من جهة أخرى.
12. انضباط العاملين: تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإدارات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون، والتي تعتبر خروجاً عن القواعد والنظم المحددة في المنظمة.
13. السلامة المهنية والأمن الصناعي: البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرضون لها في العمل. (1)
- شكل رقم (2/1/1) أهداف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ط3، 1998م، ص 48.

¹ - سهيلة محمد، مصدر سبق ذكره، ص 54.

المبحث الثاني

مفهوم وأهمية القوى العاملة

تمهيد:

يعتبر تخطيط القوى العاملة من المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي منشأة بعض النظر عن الإدارة التي تتولى التخطيط لذلك سواء كانت الإدارة العليا، أم إدارة التخطيط، أو إدارة متخصصة للتخطيط للقوى العاملة " إدارة أفراد"، وذلك بهدف تحديد احتياجات العمل للفترة اللاحقة من خبرات وتخصصات وتأمين الاستعمال الفعال لهذه الخبرات والوصول بها لأعلى مستويات الإنتاجية، حيث تشعر المتابعة التاريخية لمنظمات الأعمال بأن نجاحها أو فشلها يعزى لحد كبير لدقة أو عدم نشاط التخطيط فيها. فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من القوى العاملة يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة للإدارة القوى العاملة: كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة القوى العاملة. وبسبب تلك الأهمية فقد عُد تخطيط القوى العاملة عاملاً أساسياً في تخفيض الكلف في المنظمة عن طريق:

أ. عدم وجود فائض أو عجز في القوى العاملة وبذلك يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد.

ب. الدقة في إعداد الموازنة لتقديرية لكلفة العمل التي تعتمد على كم ونوع القوى العاملة في المنظمة.⁽¹⁾

وعند الحديث عن تخطيط القوى العاملة يمكن التمييز بين مستويات مختلفة له، فثمة تخطيط على المستوى القومي ينهض على أساس اعتبار الدولة كلها وحدة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهناك تخطيط إقليمي يهدف لإيجاد نوع من التوازن بين أقاليم الدولة والتخلص من ظاهرة الاختلال بينها والآثار السلبية المترتبة عليها، كما أن هناك تخطيطاً قطاعياً ويستهدف هذا النوع منه تحديد الاحتياجات من القوى العاملة كماً وكيفاً خلال فترة زمنية محددة، ومنه ما هو على مستوى المنشأة ويعتبر وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية، من أجل تحقيق أهداف المنشأة.⁽²⁾

1 - الهيتي ، مصدر سبق ذكره، ص 84.
2 - أبو شيمة، نادر أحمد، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى 2000م، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

إن تخطيط القوى العاملة يستهدف تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة وعن المستقبل، وأنواع التخصصات التي يسعى إليها المشروع، والأعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف، معتمداً على التنبؤ بدقة البيانات اللازمة ومراجعة هذه البيانات حتى يمكن تعديلها. (1)

تعريف تخطيط القوى العاملة:

أن تخطيط القوى العاملة يعتبر أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، وقد تضطلع بمهامه على مستوى المنظمة الواحدة دائرة الموارد البشرية أو دائرة التخطيط بالتنسيق مع الموارد البشرية، ولذلك فهو جزء لا يتجزأ من أعمال شؤون الموظفين لأنها هي المسئولية عن تطوير العنصر الإنساني في المنظمة والحفاظ عليه سعيداً ونشطاً ومقبلاً نحو عمله. (2)

هنالك عدة تعريفات تناولت مفهوم تخطيط القوى العاملة (الموارد البشرية) فمنها ما وصفه على أنه " وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة بأعداد معينة". (3)

كما أن يوصف على أنه تقرير الطلب والعرض (التنبؤ) لتحقيق التنمية والإنتاجية المتوازنة. (4)

كما يعرفه باتن Patten: بأنه عملية التأكد من توفير الكمية والنوعية الصائبة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من مجهود وعمل، ويعرف أيضاً بأنه أسلوب علمي يقوم على أساس التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لفترة زمنية محددة بغية تحديد العرض والطلب من مختلف فئات القوى العاملة، ومحاولة الموازنة بينهما، مع دراسة مختلف السياسات المكملة كالأجور والحوافز والتعليم والتدريب بغرض استخدام القوى العاملة بطريقة منتجة تكفل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية.

1 - شاويش، مصدر سبق ذكره، ص 131.

2 - أحمد إبراهيم أبو سن، مصدر سبق ذكره، ص 30.

3 - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ط3، 1998م، ص 48.

4 - فريد النجار، إدارة الموارد ووظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص

ويتضمن تخطيط القوى العاملة اثنين من المقومات الأساسية على أساس التعريفات السابقة:

أولاً: العمل على معرفة وتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء أهداف المنظمة ومستوى إنتاجية حاضراً ومستقبلاً.

ثانياً: العمل على توفير تلك الاحتياجات من داخل أو خارج المنظمة واضعين في الاعتبار ما يوجد في سوق العمل حالياً من كفاءات وإمكانيات، وما تنتجه الجامعات والمعاهد العملية الفنية والمهنية والإدارية.

مفهوم تخطيط القوى العاملة:

تعدت وجهات النظر لكتاب إدارة القوى العاملة في تحديد مفهوم التخطيط فيها، ويرجع السبب في هذا التعدد إلى الزاوية التي ينظر منها الكاتب إلى هذا النشاط ومدى أهميته من عدمها ضمن أنشطة القوى العاملة في المنظمة. فقد عرف معهد التطوير وشئون الأفراد (The Institute of Personnel and Development) تخطيط القوى العاملة على أنه " العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرية الخاصة بالقوى العاملة تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها".

كما يعرف تخطيط القوى العاملة على أنه " مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعملية، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أم تحت الدراسة أم الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها. وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة. (1)

ويذهب آخرون إلى اعتبار تخطيط القوى العاملة نشاط داعم لأنشطة المنظمة الأخرى ويعرفوه بأنه " النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في

¹ - شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 132.

المنظمة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة. ويمكن القول بأن مفهوم تخطيط القوى العاملة هو " العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع القوى العاملة التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.

وعليه فإن عملية تخطيط القوى العاملة تستند بالأساس على عملية التنبؤ وتقوم على تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من القوى العاملة، وتركز على توقع التغيير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال الأمر الذي يجعلها تأخذ بعين الاعتبار تحديد الطلب على القوى العاملة إضافة إلى أن عملية التخطيط للموارد البشرية ترتبط بشكل مباشر بالتخطيط العام للمنظمة ومستوى أعمالها وتشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، التي تتطلب توفير المعلومات اللازمة عن نقاط القوة والضعف في مجال تنمية القوى العاملة في المنظمة وفرص التهديدات في سوق العمل.

متطلبات تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة:

1. بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنشأة، كالسن والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العلمية، والقدرات والمهارات الخاصة.

2. معدلات أداء لمختلف مجموعات الوظائف في المنشأة.

3. مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.

4. نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي، وعند هذا المتطلب ينبغي التوقف قليلاً فالوظيفة قد تكون خاصة كما قد تكون عامة.

أهمية تخطيط القوى العاملة:

أن أهمية تخطيط القوى العاملة تتبع من أهمية وظيفة الموارد البشرية للمنظمات، فأى عمل ناجح لا بد وأن يسبق بتخطيط سليم من شأنه أن يساعد على إنجاحه، ويمكن تلخيص المحاور التي تبين أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:-

- تؤدي إلى تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.

- تؤدي إلى الموازنة الكفاء بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاية في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.

- تساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين من خلال تحديد الحاجات كماً ونوعاً بشكل مسبق.
- تخطيط الموارد البشرية يوفر الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمات وهكذا تقلل من الفائض أو العجز من الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.
- تعتبر عملية التخطيط للقوى العاملة الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ... الخ.
- أن خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة تعد الأساس في وضع خطة القوى العاملة والموارد البشرية على المستوى القومي. (1)

فوائد تخطيط القوى العاملة:

- لتخطيط القوى العاملة في المنظمة مزايا وفوائد عديدة تتمثل في النقاط التالية:-
- يساعد في تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوى البشرية، ومن ثم يساعد في تخفيض تكلفة الإنتاج التي تنتج عن النقص والاختناق أو الزيادة في القوى العاملة.
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة القوى العاملة متضمنة سياسات تدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.
- زيادة الاتساق والتوافق بين خطط العاملة والعمليات التنفيذية.
- زيادة فعالية استخدام القوى العاملة وتحسين إنتاجيتها، وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل، ومعدل الغياب.
- مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة مثل: صعوبات سوق العمل والمنافسة.
- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل التكاليف. (2)
- ويمكن تعريف القوى العاملة - وظيفياً - بأنها: مجموعة من فرق الأفراد، يمثلون " مركباً" معيناً من الوظائف والمهن والأعمال، والتخصصات، ينتظمون في خدمة المؤسسة

1 - سهيلة محمد عباس، وعالي حسنين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2000م، ص 55 - 56.

2 - حسن محمد، وآخرون، مدخل إستراتيجي لتخطيط تنمية القوى العاملة، 2005م، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

كشخصية اعتبارية ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانوناً وفعلاً، بصرف النظر على درجة اتصال العمل مادياً بنشاط الإنتاج، ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات ووظيفة تقع على مستويات إدارية مختلفة، تبعاً لحجم المؤسسة.

أهداف تخطيط القوى العاملة:

يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، بأنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، ويتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الإستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد. بمعنى آخر فإن تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة للمهام والواجبات المنوطة بها، بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المحيط والتي تشكل هي نظاماً فرعياً منه بما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

الأهداف المنتظرة:

يمكن من خلال تعريف تخطيط القوى العاملة السابق أن نحدد أهداف تخطيط القوى العاملة كما يأتي. (1)

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
- ومن خلال البيانات والمعلومات المشار إليها يتم التوصل إلى تحديد المشاكل التي تحد وتكبح من الاستخدام الرشيدة لقوة العمل الحالية والمستقبلية.
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر، مع مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها مع عدم ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

¹ - عبد الرحمن، أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت 1974م، ص 33 - 48.

- التدبير والحصول على حاجة المؤسسة من القوى العاملة ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل.
- وضع الأسس لتطوير أنشطة وبرامج القوى العاملة، كالاختبار والتعيين والترقية والتدريب وتقرير تقويم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.
- تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد بند الرواتب والأجور بالاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

أ/ المزايا:

- من مزايا تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المؤسسات القائمة، ما يلي. ⁽¹⁾
- يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، بما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل الأعباء غير المبرر في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب حالة الفائض الواضح.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.
- المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها:
- يجعل المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية، ولمواجهة التغييرات الطارئة في هيكل القوة العاملة فيها.
- يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

¹ - منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات الكويت، 1974م، ص 48 - 43.

هيكل تخطيط القوى العاملة:

إن وضع برنامج لتخطيط القوى العاملة، إنما يتضمن أولاً: تحديد أهداف التنظيم ثم دراسة كل من الموقف الحالي للقوى العاملة بالمؤسسة والاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية لمقابلة هذه الأهداف.

فالموقف الحالي، يجب أن يحلل في ضوء الهيكل التنظيمي وأيضاً في ضوء قدرات الأفراد العاملين. تحليل الهيكل التنظيمي سيوضح طبيعة الوظائف بالمؤسسة ومستويات وخطوط الترقية بينها.

كذلك يجب عمل تقديرات التغيير والتطور المستقبلية في القوى العاملة، وهذا التقدير يؤسس على المعلومات التالية. (1)

- معرفة هيكل العاملين الحاليين، وكذلك احتمالات التقاعد لبلوغ السن المقدر لذلك.
 - الضياع الطبيعي وبفقد في هذا الشأن عمل إحصائيات بمعدل دوران العمل. وتعاون هذه الإحصائيات في التنبؤ بعدد الأفراد الحاليين المتوقع تركهم المؤسسة خلال الفترة التي تغطيها الخطة.
 - التوسع المقترح لأوجه نشاط المؤسسة مبنياً على نتائج أبحاث السوق والتقدم التكنولوجي وتقدم التعليم والتدريب والتغيير في الحجم السكاني ودراسة القوى التنافسية وغيرها من العوامل المتغيرة المحيطة بالمؤسسة.
- وإجراء المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والقوى العاملة الحالية سيوضح أبعاد المشكلة بكشفه عن عدد ونوع ومستوى الخبرات والكفاءات البشرية المطلوبة لتأمين مستقبل المؤسسة والمحافظة على توازنها. ويعتبر الشكل هيكل نموذجي لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة.

العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في تخطيط القوى البشرية المطلوبة لمجموعتين رئيسيتين

هما:

أولاً: المؤثرات الداخلية:

1/ أهداف المنشأة: تشكل أهداف المنشأة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجاتها من القوى البشرية، وهي التي تحدد نوع القوى البشرية من حيث المهن المطلوبة المؤهلات وما تحتاجه

1 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1996م، ص 132.

المنشأة من قدرات تخصصية، لذلك يصعب على إدارة القوى البشرية أن تخطط بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة، طويلة الأجل وقصيرة الأجل، أيضاً يعتبر فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عاملاً مهماً في تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة.

2/ الوضع المالي: يؤثر الوضع المالي في تخطيط القوى البشرية لانعكاساته على سياسات التدريب والأجور والرواتب والتوظيف، والحوافز والتخطيط المهني.

3/ التغييرات التنظيمية: تؤثر قرارات المؤسسة التنظيمية بشكل أساسي ومباشر في طلب القوى البشرية العاملة العامة، كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، الذي يؤثر بدوره على الأفراد وطبيعة التدريب الذي يحتاجونه، كما أن التغيير في الصرحيات الممنوحة يشكل أحد التغييرات المؤثرة على المنشأة لأثارها المباشرة على الوظائف وحاجات المنشأة، إضافة إلى خروج البعض من المنشأة أو انتماء آخرين إليها. (1)

4/ حجم العمل: يتضمن حجم العمل كبر المنشأة وتعدد الوظائف والأعمال التي تؤديها، وكذلك طبيعة الوظائف وعدد الأفراد الذين يعملون بالمنظمة. وتقتضي الحاجة في المنظمات الكبيرة إلى وصف دقيق للوظائف وتقسيمها على أسس سليمة.

5/ عوامل تقنية: ويقصد بها حجم التقدم التقني المستخدم في المنشأة في عملية الإنتاج، وعلى الرغم من أثر التقدم التقني فإنه يصعب التنبؤ بأثره من حيث زيادة القوى العاملة أو نقصها.

ثانياً: المؤثرات الخارجية:

1/ عوامل اقتصادية: ويقصد بها الأوضاع الاقتصادية المحيطة بالمنظمة من تضخم ومعدل بطالة، فمثلاً ارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفير فرصة أكبر للاختيار أمام المنشأة من القوى المطلوبة. والعكس صحيح.

2/ سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية والقواعد التي تضعها الدولة لتنظيم العمل وأجور التشغيل والتشريعات العمالية.

3/ أوضاع سوق العمل: وتشمل هذه التغييرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز ومدى توفر الاحتياجات من القوى العاملة. ففي حالة الفائض تقدم المنشأة بتجميد الاستخدام أو إعادة توزيع العمل وحتى فصل وعزل الموظفين، أما في حالة عجز

¹ - الهيئي، مصدر سبق ذكره، ص 88.

سوق العمل مثلاً عن توفير الاحتياجات من القوى العاملة، فإن المنشأة قد تلجأ إلى توفير هذه العمالة من السوق الخارجية.

4/ عوامل تنافسية: وتتضمن هذه العوامل التأثيرات الموافقة للمنافسة في حصة المنشأة من السوق. وهذا بالتالي يؤثر في طلب القوى العاملة من قبل المنشأة. فكلما ازدادت المنافسة تصبح حاجة المنشأة لقوى بشرية مدربة ومنافسة أكبر لأنها العامل الذي يحدث الأثر في السوق مع وجود خدمات بديلة. (1)

مشكلات تخطيط القوى العاملة:

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل والتي تظهر بشكل أوضح في الدول النامية، ولعل من أهم أسباب التخلف الذي تعانيه هذه الدول؛ انتشار سوء الإدارة والمحسوبية فيها هو عدم التخطيط الصحيح للقوى العاملة، وعدم الاستفادة من الكفاءات الموجودة في هذه الدول ووضع هذه الكفاءات في الأماكن التي تتناسب وقدراتها؛ الأمر الذي يدفعها لمحاولة الهجرة للخارج والبحث عن توافر الفرص التي تناسبها. وفيما يلي بعض من هذه المشكلات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة بصورة عامة ودول العالم النامي بصورة خاصة على النحو التالي:

1/ ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين بالأجهزة الإدارية حيث تنتفي أو تضعف القناعة بجذوى وفائدة هذا النوع من التخطيط وبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة القوى العاملة بل قد يؤدي ذلك إلى مقاومتها.

2/ ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة أعداد الخبراء في هذا المجال ونتيجة قلة الخبرات العملية والثقافية مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطة القوى العاملة، وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين التخطيط ونشاطات إدارة القوى العاملة.

3/ قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقدمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة القوى العاملة أو تقادم هذه الأنظمة بحيث تصبح

¹ - الهيتمي ، مصدر سبق ذكره ، ص 88.

عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموماً، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالقوى البشرية على وجه الخصوص.⁽¹⁾

¹ - الهيتي، مصدر سبق ذكره ، ص 88.

المبحث الثالث

أساليب وخطوات تخطيط القوى العاملة

يقصد بهذه الأساليب الطرق التي يمكن استخدامها في تحديد الأعداد المطلوبة من العاملين بالمؤسسة في مختلف المهن ودرجات الكفاءة بكل منها، والتي تلزم لإنجاز حجم النشاط الاقتصادي المخطط للمؤسسة عن فترة زمنية مستقبلية.

أساليب التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة (الطلب) التقليدية:

هناك عدد من أساليب التنبؤ للوقوف على حاجة المؤسسة من القوى العاملة والأسلوب الواجب تبنيه يعتمد على عدد من العوامل أهمها طبيعة العمل ونوعية الإنتاج والقوى العاملة التي تقوم به، ونوع المعلومات المتوفرة وفي هذا القسم سنقدم عرض الأساليب المتوفرة مع تقديم أخرى مطورة مقترحة.

1- أسلوب تنبؤات الخبراء:

حيث تلقى مسئولية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة على الأفراد المتخصصين والذين لديهم معرفة في تقدير هذه الحاجات المستقبلية وغالباً ما يكون المدراء أكثر معرفة من غيرهم في حاجة المؤسسة أو حاجة أقسامهم وإدارتهم من القوى العاملة للرقابة والتوظيف.

وفي هذا المجال من الممكن الاستعانة بمجموعة من مديري الإنتاج الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية للنشاط الذي يراد تقدير الطلب من القوى العاملة له وهذا الأسلوب يدعى أسلوب دلفي الذي يقوم على الحكم الشخصي (التخمين) وهو عبارة عن سلسلة مكثفة من الأسئلة لكل خبير. ⁽¹⁾

(عن طريق سلسلة من الاستبيانات) بشأن موضوع أساسي يعاد توزيعه عليهم مع نظام للتغذية العكسية.

ولنفترض أن إحدى المؤسسات تريد تقدير عدد العمال لتسيير عملية الإنتاج لعام مقبل، فإن الإجراء الذي يتبع كما يلي:-

- اختيار لجنة من الخبراء من حوالي 5 - 7 أفراد من مديري الإنتاج.

¹ -تركي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذا السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، ط 52، ص 24.

- توزيع الاستبيان رقم (1) عليهم، ويشتمل على عرض للمشكلة ويطلب منهم تعبئة بإيراد أرقام القوى العاملة التي يرى كل منهم أنها لازمة للعام القادم بدقة.
- توزيع الاستبيان رقم (2) مشتملاً على المعلومات التي طلبها كل منهم، ويطلب منهم إعداد تقديرات أولية للقوى العاملة، بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم بها التوصل إليها، والمعلومات التي يرغب الحصول عليها لبلورة التقدير.
- تكرار الخطوة السابقة ثلاث مرات (استبيان رقم 3 ، 4 ، 5) بفواصل فترة أسبوع فيما بين الاستبيان والذي يليه، وفي كل مرة توجه أسئلة بغرض بلورة التقدير السابق، مع إعطاء موجز للمعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة في الاستبيانات السابقة وفي النهاية تستخلص النتائج التي يتوصل إليها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد القوى العاملة المطلوبة للعام التالي.

إن حسنات هذا الأسلوب هي أنه سريع وسهل التنفيذ إلى حد ما، ومن المفترض أنه يعتمد على معرفة الخبراء أو مديري الإنتاج الواقعية بالوضع.

ومن الناحية الأخرى لهذا الأسلوب بعض السلبيات فهو أولاً يفترض أن المدراء أنفسهم يقومون بوضع مثل هذه التنبؤات. وإذا لم يفعلوا ذلك فهم سيلجئون على الأرجح إلى التخمين عند ملء الاستبيانات.⁽¹⁾

2- أسلوب تحليل الانحدار:

أسلوب تحليل مسارات الانحدار من أساليب الرياضياتية في التوصل للطلب من القوى العاملة ويقوم على فكرة إيجاد علاقة إحصائية بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة (المتغيرات الداخلية) على الحاجة إلى القوى العاملة (المتغيرات الداخلية).

يمكن الاستدلال المباشر من حجم الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة (X) على حجم القوى العاملة (Y) لتحقيق هذا الحجم وذلك من دراسة طبيعة العلاقة بين حجم الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة في السنوات السابقة وبين عدد العاملين المناظر له. ويمكن عمل هذه الدراسة وذلك بتجميع أرقام الإنتاج من ناحية استناداً إلى أن هناك تغيرات حدثت بها وعدد العاملين المناظر لكل تغير في حجم الإنتاج من ناحية أخرى.

¹ - تركي محمود هاشم: مصدر سبق ذكره، ص 24

هذا ويمكن بحث هذه العلاقة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين الظاهرتين أي بين مستويات الإنتاج والقوة العاملة المناظرة لها، فمعامل الارتباط يقيس مدى تغير مشاهدات القوى العاملة نتيجة لتغير حجم الإنتاج.

الانحدار المتعدد:

فترضنا في السابق أن تغيير حجم القوى العاملة هو دالة لمتغير وحيد الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة بالإضافة إلى متغير عشوائي، وفي كثير الأحيان نجد أن مثل هذا الافتراض مناسباً ومقبولاً، ولكن إضافة متغيرات أخرى في تفسير تغير أعداد العاملين: الإنتاج الوطني الإجمالي، الدخل الفردي، النمو الصناعي لقطاع نشاط المؤسسة، معدل البطالة ... الخ، قد يزيد من دقة النموذج وأمثله.

$$y = \alpha + \beta(X) + \sigma(P.N.B) + \mu(C.I.S.A) + \lambda(T.C)$$

حيث:

Y : حجم القوى العاملة (المتغير التابع).

X : حجم إنتاج أو مبيعات المؤسسة.

P.N.B : الإنتاج الوطني: الإنتاج الوطني الإجمالي.

C.I.S.A : النمو الصناعي لقطاع نشاط المؤسسة.

T.C : معدل البطالة.

3- أسلوب حجم الإنتاج:

حجم الإنتاج المستهدف - حجم الإنتاج الحالي

× عدد القوى العاملة الحالية

حجم الإنتاج الإجمالي

يستعمل أسلوب الإنتاج في تقدير الطلب من القوى العاملة في الأعمال التي تقوم على إنتاج كمية محددة كما في صناعة الأسمنت مثلاً وتكون معادلة القوى العاملة على النحو التالي:

وكمثال:

نفرض أن حجم الإنتاج (x) إذا كان عدد أفراد القوى العاملة الموجودة حالياً في المؤسسة هو طن فإن عدد العاملين اللزمين لإنجاز حجم (y) طن وحجم الإنتاج المستهدف هو (Z) الحالي هو الإنتاج المستهدف: (1)

¹ - تركي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذا السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، ط 52، ص 24.

$$N = x. \frac{y-z}{z \text{ فرد}}$$

وذلك باعتبار ثبات معدل الإنتاجية أما إذا تغير معدل الإنتاجية بالزيادة فيمكن أن يكون لدينا المعدلة التالية كمثال:-

قوة العمل الحالية 800 فرد.

حجم الإنتاج المستهدف = 150%

معدل إنتاجية العمل المستهدف = 125%

$$\text{إذن قفوى العمل اللازمة} = \frac{150 \times 800}{125} = 960 \text{ فرد}$$

4- أسلوب معدل الاستثمار:

قد يتبع أسلوب تخطيط قوي العمل على أساس معدل الاستثمارات الضرورية لتشغيل عامل واحد، ويحسب ذلك على النحو التالي.

$$\text{حجم الطلب على القوى العاملة} = \frac{\text{استثمارات المشروع}}{\text{الاستثمارات اللازمة لتشغيل عامل}}$$

من مشكلات هذا الأسلوب صعوبة تحديد الاستثمارات الضرورية لتشغيل عامل واحد في ظروف المتغيرات في التضخم الاقتصادي (الأسعار) وإدخال التقنية الحديثة في الأعمال، ويتم في العادة التغلب على هذه الصعوبات بالرجوع إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسات الشبيهة.

5- أسلوب تحليل المستخدم والمنتج:

يمكن استعمال هذا الأسلوب في تقدير حجم المؤسسة من القوى العاملة باعتبار أن في معظم المؤسسات نجد عديد من الأقسام الإنتاجية مرتبطة ببعضها من الناحية الفنية فنجد أن إنتاج بعض الأقسام يعتمد على إنتاج الأقسام السابقة لتصنيعه أو تشطيبه، فإنتاج أي قسم إما يباع مباشرة أو يستخدم بواسطة بعض الأقسام الأخرى لإجراء بعض العمليات الصناعية الإضافية عليه، وتصبح مشكلة إدارة المؤسسة هي تحديد حجم القوة العاملة اللازمة لكل قسم من أقسام المصنع، التي تفي بحجم الإنتاج المستهدف لكل قسم لتلبية احتياجات السوق الخارجي من كل منتج وكذا احتياجات الاستخدام الداخلي من هذه المستخدمات.

إن أول خطوة لبناء نموذج المستخدم والمنتج هي بناء جدول التدفقات السلعية والذي يوضح العلاقات الداخلية بين أقسام المؤسسة خلال فترة زمنية t وذلك على النحو التالي:

بفرض أن إحدى المؤسسات تتكون من ثلاثة أقسام (1.11.111) وأنه يتم توزيع منتجات الأقسام الثلاثة مثل ما هو موضح في الجدول:

جدول (1/3/1) يوضح المنتج والمستخدم لمؤسسة معينة.

| المنتج المستخدم | أقسام الإنتاج (مبيعات وسيطة) | | | المبيعات والمخزن | الإنتاج الكلي |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|------------------|---------------|
| | I | II | III | | |
| القسم (I) | - | X12 | X13 | Y1 | X1 |
| القسم (II) | X21 | - | X23 | Y2 | X2 |
| القسم (III) | X31 | X32 | - | Y3 | X3 |
| الموارد الأولية | P1 | P1 | P1 | | |
| الأجور | W1 | W2 | W3 | | |
| نفقات مختلفة | F1 | F2 | F3 | | |
| أرباح | T11 | T12 | T13 | | |
| مجموع المستخدم | X1 | X2 | X3 | | |

تركي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذا السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، ط 52، ص 24

ما قيمة (X12) دينار تذهب إلى قسم الإنتاج رقم (II).

ما قيمة (X13) دينار تذهب إلى قسم الإنتاج رقم (III).

وأخيراً فإن (Y1) وحدة من هذا الإنتاج تم بيع جزء منها والجزء الآخر تم الاحتفاظ به كمخزن. ⁽¹⁾

أساليب تخطيط القوى العاملة الحديثة:

تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط القوى العاملة، ويعزى التباين إلى متغيرات تنظيمية (حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة المستخدمة فيها، مدى توفر المخططين)، ومتغيرات بيئية (درجة التأكد البيئي، خصائص سوق العمل، تركيبة القوى العاملة " النوعية والكمية" وحجم التغير في المتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة)، ويشيع

¹ - تركي محمود هاشم: مصدر سبق ذكره، ص 25

استخدام أحد أسلوبين لتخطيط القوى العاملة هما، الأساليب الكمية (المباشر أو الإحصائي) والأساليب غير الكمية. (1).

أولاً: الأساليب الكمية (الأسلوب المباشر أو الإحصائي):

1. الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل):

يقوم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وعلى مستوى المنظمة اعتماداً على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها. وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية والمتضمنة. أ/ كثيراً ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييراً في تركيب القوى العاملة المستخدمة، فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبة المهنية والمعرفة للموارد البشرية، وعلى ذلك فإن التنبؤ بالتغيرات الثقافية يعد مهماً عند تحديد المزيج النوعي لهيكل القوى العاملة.

ب/ التغيرات التنظيمية:

تتضمن تلك التغييرات إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغيير مجال أعمالها، (كالتنوع، أو الانكماش) مثل: هذه التغييرات تتطلب الأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة عند إجراء تخطيط القوى العاملة.

2. الأسلوب الإحصائي:

يعتمد استخدام هذا الأسلوب على توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرض أو تهديدات على عرض القوى العاملة الخارجي. علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة القوى العاملة داخل المنظمة. وعلى ذلك فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين كلفة ومنفعة أي من الأساليب المتاحة أمام المنظمة).

ويمكن أن يتضمن الأسلوب الإحصائي الطرق التالية:

أ/ طريقة السلاسل الزمنية:

وتتم هذه الطريقة بدراسة علاقة الزمن بالمشاهدات المختلفة لظاهرة معينة لفترات منتظمة، وتسجيل قيمتها لمتابعة ما يطرأ من زيادة أو نقص.

1 - الهيئي مصدر سبق ذكره ، ص 81.

ب/ طريقة الانحدار المستقيم:

وتتم هذه الطريقة باستخدام العلاقة الموجودة بين متغيرين خلال فترات زمنية معينة كأساس للتنبؤ بقيم إحدى الظاهرتين في فترات زمنية مستقبلية، وذلك على أساس أن الظروف التي ستسود في المستقبل تشابه الظروف التي كانت سائدة في خلال الفترة المدروسة.

ج/ تحليل سلسلة ماركوف:

وهي عبارة عن سلسلة زمنية تستخدم عادة في المنظمات التي توظف أعداداً كبيرة من الموظفين وتعتمد على نسب تحرك العمالة داخل الإدارات أو الفروع أو التحرك لأعلى بالترقية أو ترك الخدمة، ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي ثم استخراج هذه النسب للتنبؤ بحركة العمال في هذه الإدارات لسنوات قادمة. وبالتالي فإن هذه الطريقة تعتمد على دراسة التغيرات في القوى العاملة من حالة معينة بزمن معين إلى حالة أخرى في زمن لاحق، حيث يمكن استخدام هذه النتائج للتنبؤ باتجاه التغيير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية في المستقبل.

ولاستخدام سلسلة ماركوف للتنبؤ في تقدير القوى العاملة المستقبلية، فإنه يجب التحقق من توافر عدد من المسلمات قبل استخدام هذه الطريقة:

1. أن يكون لدى المنظمة بيانات مفصلة وصادقة عن حركة القوى العاملة لفترة زمنية طويلة نسبياً، مع إمكانية تحويل هذه البيانات إلى نسب واحتمالات.
2. الثبات النسبي لنظام القوى العاملة خلال السنوات الماضية، بحيث تكون المؤثرات في القوى العاملة في أحداث الماضي من سياسات وبرامج للقوى العاملة كما هي في المستقبل.⁽¹⁾

ثانياً: الأساليب غير الكمية:

1. أسلوب البرمجة الخطية:

يتم هذا الأسلوب عن طريق بناء نموذج رياضي، يمكن من خلال حله بيان البرنامج أو الأسلوب الأمثل لتخصيص عدد محدود من موارد المنظمة (المادية والبشرية) على أفضل الاستخدامات التنافسية عليها، بما يحقق أقصى عائد أو أقل عبء ممكن للمنظمة.

¹ - دكتور عبد الغفار ضيف، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - 1988م، الناشر المكتب العربي الحديث، ص 50.

2. أسلوب طريقة الإسقاط:

ويمارس هذا الأسلوب عن طريق إيجاد هياكل وظيفية لكل من المشاريع المختلفة بحيث تعكس الواقع الفعلي من الاحتياجات من القوى العاملة، أو عن طريق إسقاط اتجاهات الماضي لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل مع استبعاد العوامل الخارجية غير ذات الأثر.

3. أسلوب المقارنة:

ويمارس هذا الأسلوب عن طريق مقارنة الاحتياجات من القوى العاملة لمؤسسة ما بمؤسسة أخرى مشابهة لها في نموها الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة، ويعيب هذا الأسلوب إغفاله للجوانب الأخرى المؤثرة كالجوانب الثقافية والمالية والتقنية والاجتماعية ونحوها.

4. أسلوب الطرق المعيارية (طريقة تحديد الأهداف):

يمارس هذا الأسلوب عن طريق تحديد الأهداف التفصيلية للوحدات الإدارية وفقاً للأهداف العامة لخطة المؤسسة الشاملة، ومن ثم تقدير الاحتياجات من القوى العاملة على ضوءها، وينبغي أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق، حتى لا يؤدي ذلك إلى سوء التقدير للاحتياجات الفعلية من القوى العاملة.

5. أسلوب استطلاع آراء المسؤولين:

يمارس هذا الأسلوب عن طريق التعرف إلى وجهات نظر المسؤولين عن حجم القوى العاملة بالوحدات لديهم بناء على خبراتهم السابقة، ويعيب هذا الأسلوب افتقاده للتناسق نظراً لاختلاف مستوى الخبرات. (1)

ونظراً للتطورات المتسارعة في البيئة وتطور وسائل الثقافة ونظم المعلومات فقد أضيف الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط القوى العاملة. فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط القوى العاملة. ويقوم هذا المدخل على الربط بين عملية التخطيط والموقف، ولهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

أ/ التخطيط العقلاني:

يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من القوى العاملة. فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها

¹ - دكتور عبد الغفار ضيف، مصدر سبق ذكره، ص 51.

الإستراتيجية أكثر وضوحاً فإن على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص الحصول على موارد بشرية أفضل.

ب/ التخطيط الحدسي:

يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة؛ الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل مستمر لحاجات المنظمة من القوى العاملة في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية. وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الطرفي؛ الذي يعتمد على الحركة التنافسية بين التخطيط الإستراتيجي للأعمال والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

ويستخلص مما تقدم بأن أساليب تخطيط القوى العاملة تتعدد بتعدد المنظمات وخصائص البيئات التي تعمل فيها وأهمية ودور القوى العاملة. فليس هنالك من أسلوب أمثل يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما على المنظمة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها.

تخطيط القوى العاملة:

يهدف تخطيط القوى العاملة إلى تقدير احتياجات المنشأة من القوى العاملة من حيث:

- أنواع الوظائف والأعمال المطلوبة.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع الوظائف المطلوبة.⁽¹⁾

تحديد أنواع الوظائف المطلوبة:

يستلزم تحديد أنواع الوظائف المطلوبة خلال الفترة التي تعد عنها خطة العمالة، القيام بتحليل وتوصيف الوظائف اللازمة وجودها لتأدية الأعمال أو الأنشطة الخاصة بالمنشآت حيث لا يمكن تحليل وتوصيف هذه الوظائف إلا بعد أن يتم حصر الأعمال المنشأة وتقييم الوظائف اللازم وجودها لتنفيذ هذه الأعمال، وتعتمد في ذلك على تحليل أنشطة الإنتاج والتسويق وبقية الأنشطة الأخرى ودراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة.

وبعد عملية الحصر، لابد من تحليل الوظائف ويقصد به الدراسة التفصيلية لمكونات الوظيفة، خطوات تنفيذها وواجباتها وأعبائها، والظروف التي تؤدي فيها، ويتم تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة بأكثر ما طريقة كما يلي:

¹ - دكتور عبد الغفار ضيف، مصدر سبق ذكره، ص 51.

1/ طريقة الاستقصاء:

تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على أعداد نموذج معد بدقة من قبل إدارة الأفراد ويحتوي على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف، ويوزع هذا النموذج على العاملين لمثله عن طريق الإجابة عن الأسئلة: وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في الحصول على البيانات، ولكم يؤخذ عليها بعض العيوب أهمها: صعوبة فهم الأسئلة، احتمال الحصول على بيانات غير كاملة أو غير دقيقة.

2/ طريقة الملاحظة المتخصصة:

وتعتمد هذه الطريقة على قيام المسئول عن التحليل عن خطة الأفراد جمع معلومات عن الوظائف التي يشغلونها أثناء تأديتهم لعملهم، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها. وتصلح هذه الطريقة في تحليل الأعمال التي تتصف بالتكرار والروتينية. ومن عيوب هذه الطريقة أنها عالية التكاليف وقد تستغرق وقتاً طويلاً من المحلل، ولا تصلح للاستخدام في تحليل الوظائف الإدارية. (1)

3/ طريقة المقابلة:

تسمح هذه الطريقة بإمكانية جمع معلومات كاملة عن واجبات ومسئوليات وظروف أداء الوظيفة، كما أنها تصلح في حالة جمع معلومات من أشخاص لا يستطيعون ملء قوائم الاستقصاء بأنفسهم بسبب قلة خبرتهم أو ثقافتهم ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى توافر إمكانيات من حيث الجهد والمال والوقت.

وصف الوظائف:

يتم وصف الوظيفة بعرض الحقائق الخاصة بكل وظيفة ويتم ذلك على الوجه التالي: (2)

1. تعريف الوظيفة:- ويشتمل ذلك على اسم الوظيفة والإدارة أو القسم التابعة له الوظيفة ورقم الوظيفة.
2. ملخص عام للوظيفة: يستفاد منه في فهم المعلومات التفصيلية عن الوظيفة.
3. الواجبات التفصيلية للوظيفة: وتتضمن وصفاً دقيقاً للواجبات التي تؤديها الوظيفة في الوقت الحاضر، وكيف تؤدي ولماذا تؤدي.

1 - دكتور عبد الغفار ضيف، مصدر سبق ذكره، ص 52.
2 - دكتور عبد الغفار ضيف، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - 1988م، الناشر المكتب العربي الحديث.

4. الإشراف:- يتضمن أسماء الوظائف التي تلي أو تسبق الوظيفة وكذلك نوع الإشراف من حيث دقته أو عموميته.

5. ظروف العمل.

توصيف الوظائف:

لابد من تحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ولا بد أن تتناسب هذه الشروط مع طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها، وغالباً ما تنحصر شروط أو متطلبات شغل الوظيفة في الآتي:

- المستوى التعليمي وتوعه (ثانوي، جامعي).
- الخبرة والتدريب.
- المهارات الذهنية والقدرات الجسمانية.
- الصفات الشخصية.
- الصفات الاجتماعية.

الاستخدامات المختلفة لبطاقات توصيف الوظائف:

تستخدم البيانات التي تشتمل عليها بطاقات توصيف الوظائف في تنفيذ سياسات إدارة الأفراد وأهم استخدامات بطاقات توصيف الوظائف ما يلي.

1. تخطيط القوى العاملة:

تهدف عملية التخطيط إلى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الأفراد في كل نوع من أنواع الوظائف.

2. تدبير القوى العاملة:

تعتبر بطاقات توصيف الوظائف الأساسي في القيام بوظيفة الاستقطاب والترحيب عن الأفراد واختيارهم ونفسياتهم للعمل بالمنشأة، حيث أن هذه البطاقات توضح الشروط الواجب توافرها في شاغلي الوظائف.

3. التدريب والتنمية الإدارية:

تزويد بطاقات توصيف الوظائف إدارة الأفراد ببيانات كافية عن النواحي والواجبات التي ينبغي أن يشتمل عليها برنامج التدريب وهي بذلك تقدم الجوانب المتعددة للوظيفة خلال برنامج التدريب لتعريف المتدرب بالجوانب المختلفة للأعمال وبالمستوى المطلوب منه تنفيذها.

4. الترقية والنقل:

قد تقتضي مصلحة العمل نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وتمدنا بطاقات توصيف الوظائف بخصائص الوظيفة التي سيتم نقل الموظف إليها وعلاقتها بالوظيفة المنقول منها.

كذلك الحال بالنسبة للترقية حيث تمكننا من معرفة الوظائف التي يرتقي إليها الفرد ومدى قدرة الفرد على القيام بواجبات وأعباء الوظيفة المرقي إليها ومقارنتها بوظيفته الحالية.

5. الأجور والمكافآت:

يساعد إعداد توصيف الوظائف بوضع سياسة عادلة للأجور ذلك تحديد أجور أعلى للوظيفة ذات القيمة الأعلى والمسئولية الأكبر. (1)

- تحديد عدد الأفراد أو في كل نوع من أنواع الوظائف:

هنالك عوامل أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد عدد الأفراد في كل نوع من الوظائف المطلوبة منها:-

- حجم الأعمال المطلوب تأديتها وحساب الزمن لتأديتها مثال ذلك الأعمال المتعلقة بالإنتاج.

- التعرف على المستوى التكنولوجي ودرجة الأعمال على الآلات في إنجاز الأعمال، فاتحاه المنشأة إلى زيادة درجة الميكنة من استخدام العمالة المباشرة ويعمل على زيادة العمالة غير المباشرة.

- تحليل تحركات العمالية من وإلى المنشأة نتيجة الإضافات إلى القوى العاملة الحالية نتيجة عودة بعض العاملين من إجازتهم أو أعادتهم وكذلك التسرب من القوى العاملة نتيجة تركهم للعمل بسبب الاستعمالات أو بلوغ سن التقاعد أو المعاش.

مراحل تخطيط القوى العاملة:

لقد تناول الكتاب تخطيط القوى العاملة من جوانب مختلفة: فمنهم من تناوله من جانبه الاقتصادي ومنهم من تناوله من جانبه الخدماتي الخاص بالمنشأة. وأهم مراحل خطوات تخطيط القوى العاملة وهي ما أجمع عليها معظم الباحثين في هذا المجال والذي يظهره الشكل التالي.

شكل رقم (1/3/1) يوضح مراحل تخطيط القوى العاملة

¹ - دكتور عبد الغفار ضيف، مصدر سبق ذكره - ص 97.



المصدر: جرد بواسطة الباحث - بتصريف

المرحلة الأولى: تحديد الطلب على القوى العاملة:

إن المؤسسات التي تنظر إلى المدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من القوى العاملة، كما تأخذ بعين الاعتبار تطوير وتنمية هذه القوى، كما تأخذ بعين الاعتبار القوى العاملة المتوفرة لديها حالياً وسلم الترقيات والشواغر، إن نتائج مثل هذا التحليل تزود المنشأة ببرامج زمني عن احتياجاتها من الأفراد بحيث تتحدد فيه:

1. الوظائف التي تحتاج المنشأة من أجلها إلى مستخدمين جدد.
2. المهارات التي يحتاج إليها شاغلو هذه الوظائف.
3. الإمكانيات الواجب توفرها في الموظفين الجدد من أجل ترقيةهم في المستقبل إلى وظائف أعلى.

وهنا يجب على المنشأة الاحتياط عند تعيين أفراد ذوي تأهيل عالٍ في المستويات الإدارية الدنيا، وذلك خوفاً من أن تفاجأ بأنها قد اضطرت لترقية أفراد غير مؤهلين للمستويات الإدارية العليا إذا كان عددهم قليلاً أو تسببت في انخفاض الروح المعنوية وارتفاع نسبة دوران العمل بين العاملين؛ لأن الترقيات ستكون قليلة، وعليه فإن الطلب على القوى العاملة يتأثر بعوامل منها:

1. دوران العمل.

2. طبيعة وتركيب القوى العاملة.

3. معدل نمو وتطور المنشأة.

وأمام هذا الوضع يجب على المنشأة أن تقوم بتقدير حجم ونوعية الطلب على القوى العاملة مستقبلاً وذلك عن طريق:

1. حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة.

2. تقدير حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة.¹

المرحلة الثانية: تحديد العرض من القوى العاملة:

ويتعلق هذا الجزء بدراسة وتحليل ما يتوفر لدى المنشأة من قوى عاملة وكذلك ما يتوفر في سوق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها سابقاً. ويطلق على عملية الدراسة والتحليل هذه " مخزون المهارة" ويقصد به التعرف على ما يتوافر لدى المنشأة من قوى عاملة من حيث الكم والتخصص (النوع) من خلال جمع معلومات عن تلك القوى. وتشتمل تلك العملية على ثلاثة عناصر رئيسية:

1. تحديد عدد العاملين حالياً في المنشأة وما لديهم من قدرات ومهارات وخبرات... الخ.

2. تحليل طبيعة الأعمال داخل المنشأة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

3. التأكد من توافق العاملين مع يقومون به من أعمال.

4. ويتم الحصول على هذه المعلومات عادة من طلبات الاستخدام التي تقدموا بها، وتقارير

الأداء، وقوائم وسجلات ومستندات الأجور والرواتب. وفي حال ما لم تستطع المنشأة أن

تفي باحتياجاتها من القوى العاملة اعتماداً على مصادرها الذاتية، فيجب عليها الاستعانة

بالمصادر الخارجية عن طريق دراسة أسواق العمالة المتوفرة لسد احتياجاتها. ويجب

على مخططي القوى العاملة بالمنشأة أن يدركوا ويفهموا، النوعية والخبرة المتوفرة في

السوق، نسبة البطالة ونوعيتها، وهل هي موسمية أم مقنعة؟، واتجاهات وسياسات

التدريب والتعليم في الدولة، والهجرة الداخلية والخارجية للقوى العاملة، وحجم وتوزيع

القوى العاملة على الأنشطة المختلفة، والوضع الاقتصادي العام.

المرحلة الثالثة: مقارنة الطلب بالعرض:

تتم هنا مقارنة طلب المنشأة على القوى العاملة مع العرض المتوقع لهذه القوى العاملة.

وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القدرات السياسات لمعالجة نتيجة هذه

¹ - مصطفى نجيب شاوليش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1996م، ص 133.

المقارنة، فإذا كان الطلب أكبر من العرض، فإن المنشأة تلجأ لسد النقص من القوى العاملة عن طريق:

1. توظيف عاملين جدد.
 2. تشغيل العاملين وقتاً إضافياً.
 3. إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة.
 4. اللجوء إلى العمالة الخارجية.
 5. والحل الأخير وفي حال عدم قدرة المنشأة على توفير المطلوب من القوى العاملة هو تعديل أهداف المنشأة بالنسبة للتوسعات والنمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل. (1)
- أما في حال كون الطلب أقل من العرض فتلجأ المنشأة إلى:

1. تسريح العاملين.
2. الإحالة على التقاعد.
3. نقل العاملين من عمل إلى آخر.
4. إعادة تدريب العاملين.
5. تخفيض ساعات العمل.
6. إلغاء العمل الإضافي.
7. منح إجازات طويلة نسبياً.

المرحلة الرابعة: تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة:

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة بصورة مستمرة ودورية لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، التي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ.

وبما أنه يتم اتخاذ عدة قرارات خاصة بخطة القوى العاملة بحيث تنتج عن تنفيذها تلبية حاجات المنشأة من القوى العاملة، لذلك تنصب الرقابة والتقييم على القرارات التي تتضمنها تلك الخطة، ويهدف متابعة وتقييم تنفيذ الخطة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة؟
2. ما الذي يجب تغييره في الخطة؟
3. هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

¹ - مصطفى نجيب شوايش، مصدر سبق ذكره، ص 133.

4. ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنشأة والعاملين؟
كما لابد من توافر الخصائص التالية في نظام الرقابة والتقييم الذي سوف يتبع:
- أ. المرونة الكافية لمواجهة أي متغيرات قد تحدث.
 - ب. الارتباط بخطط وأهداف المنشأة.
 - ج. الارتباط بأوضاع المنشأة الداخلية المالية منها والإدارية.
 - د. المساعدة في اكتشاف الانحرافات في تنفيذ الخطة ومعالجته. (1)

¹ - مصطفى نجيب شوايش، مصدر سبق ذكره، ص 133.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للأداء

المبحث الأول: مفهوم الأداء (المفهوم - المعايير - المقاييس).

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء.

الفصل الثاني

المبحث الأول

مفهوم الأداء

المفهوم - المعايير - المقاييس

مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء المحصلة التي تسعى المؤسسات والشركات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى إلى تحقيقها والوصول إليها، ودرجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى باختلاف أنواع القيادة الإدارية والمكونات الآلية والبشرية والمقومات الأخرى ذات الصلة بكل من تلك المؤسسات.

يختلف المفكرون والكتاب حول مفهوم الأداء فبالنسبة لدكتور توفيق محمد عبد المحسن " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ¹ فيما يلاحظ أن هذا المفهوم يربط الأنشطة بالأهداف التي تسعى تلك الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة المعنية.

أما الكاتب ديفيد هاميتون فقد تحدث عن مفهوم أداء وذكر بأن التصنيفات الرئيسية المستخدمة في قياس الأداء هي ²:

- معرفة أخطاء الأداء.
- الوقوف على فترات الانتظار.
- عدم إيقاف الاتصال.
- تبسيط الإجراءات المكتبية.

وأضاف هذه المكونات الأربعة لأداء عمل المكتب ذات اعتبار لمعظم الزبائن وأوضح أن هنالك خمس مستويات لأخطاء الأداء وهي:

- المعلومات الخاطئة.
- المعلومات الناقصة.
- حوافز لم تنفذ.
- ترتيبات غير مكتملة.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997م، ص 3.

² - نقلاً من دكتوراة للباحثة/ تيسير حسن أحمد حسن، دور إدارة الوقت في رفع أداء العاملين بالشركات الخاصة للصناعات الغذائية غير منشورة الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

- عميل عوامل غير لاثقة.

العوامل التي تؤثر على الأداء:

تختلف العوامل المحددة لنظام تقييم الأداء من مؤسسة لأخرى وذلك لعوامل متعددة منها:

- تاريخ وثقافة المؤسسة والمفاهيم والقيم الثقافية السائدة.

- حجم وقطاع المؤسسة.

- التوجيهات الإستراتيجية والاقتصادية والثقافية والإنسانية للمؤسسة: تحدد التوجيهات

الإستراتيجية للمؤسسة مجال معايير أنظمة التقييم لأن كل منها يتطلب القدرات

الكافية لديهم للتطوير المستقبلي للمؤسسة.

- أسلوب الإدارة العامة: وتأخذ في الحسبان أوليات المؤسسة ويناسب مدى الحركة

المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة أو تجديد أو ركود.

- أسلوب إدارة البشرية السائد: إذ أن المؤسسات التي لا توجد فيها أسس إدارة الموارد

البشرية يكون فيها نظام التقييم مختلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة

الحديثة، كما أن المؤسسات التي لا تستند إلى إدارة المهنة أو الترقيات نتيجة إلى

تفعيل نظام التقييم فيها.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: البيئة المحيطة مثل النقابات، الدولة، الزبائن

الموردين.¹

إن الفرق في حجم العمل بالمنظمات يكون له تأثير على الوارد بنفس القدر، كما أن

الأوضاع التنظيمية وملاءمتها تؤثر على الأداء ومثال ذلك التغيير التنظيمي الذي يؤدي إلى

تحسين الإنجاز وزيادة معدلة؟

الأداء في العمليات ذات الطبيعة المتشابهة يختلف تبعاً للمواقع الجغرافية للوحدات

بحسب الظروف المحيطة فتباين معدل الإنتاج من وحدة لأخرى، ومن ناحية أخرى فإن

نوعية وحدة العمل قد تؤدي إلى معدلات متباينة من الإنتاج ومعدلات الإنتاج على متغيرات

عن نوعية العمل المنجز.

فبعض العمليات قد تحقق معدلاً عالياً من الإنتاج من الناحية الكمية ولكنها من

الناحية النوعية قد يكون الأداء فيها رديئاً.⁽²⁾

¹ - محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001م، ص7.

² - توفيق محمد عبد المحسن، مصدر سبق ذكره، ص7.

قياس الأداء:-

تتوقف أدوات القياس على طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياسها بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها تكون بعض أدوات القياس مثل العائد على الاستثمار ملائمة جداً لقياس قدرة المنشأة أو القطاع على تحقيق هدف الربحية.

لكن لا تصلح هذه الأدوات لتقويم أهداف أخرى ترغب المنشأة في تحقيقها، مثل المسؤولية الاجتماعية أو تنمية الأفراد، ولا يكفي مقياس العائد علي الاستثمار بمفرده كأداة رقابية شاملة برغم أن الربحية هي الهدف المهم للمنشأة ويمكن حساب العائد على الاستثمار عما حدث وليس عما سيحدث أو يحدث.

تصنيف الأداء:

يمثل أحد الأجزاء المهمة في عملية تقدير الأداء في الحكم على مدى جودة المستوى الذي أدى الشخص من خلاله لتحقيق بعض الأهداف المحددة بصفة عامة، فإن تقييم النتائج سيكون أسهل من الحكم على مدى جودة تلك النتائج، ولكن من الممكن ألا تكون هذه العملية مباشرة بهذا القدر حتى عندما تبدو المعايير واضحة، ومن جهة أخرى، عند تكوين الآراء بشأن الأداء، فإن هناك عدد من المبادئ الأساسية التي يجب الالتزام بها ومن هذه المبادئ:

- ينبغي أن يتم تكوين رأي عن الأداء بالمقارنة بالأهداف العامة، والتي قد يكون قد حدث تقسيمها إلى أهداف منفصلة تساهم معاً في تحقيق الأهداف العامة.
- قدر المستطاع ينبغي أن يكن من الممكن قياس الأهداف وذلك على الرغم من أنه بالنسبة لمعظم الوظائف سيكون هناك خليط من معايير الأهداف والكفاءات، وعندما يتم استخدام الكفاءات ينبغي أن يتم وصفها بعناية ودقة في شكل مهارات أو أسلوب قابل للتوضيح والذي يمكن تقييمه بموضوعية، وفي كل الأحوال، فإن ما يجب تجنبه يتمثل في أي نوع من المنهج التي تعتمد على السمات يتم من خلالها تصنيف الأشخاص فقط على أساس الصفات الذاتية مثل المظهر والشخصية ... الخ.
- من سوء الحظ، أنه لا يوجد سوى عدد قليل جداً من الطرق المختصرة عن الحديث عن عملية تقييم الأداء، وهكذا فإنه يجب التفكير بعناية ودقة في كل الأهداف والغايات كما يجب أن يوضع في الاعتبار الظروف التي تم تحقيق هذه الأهداف من

خلالها، ونادراً ما يوجد أية معادلة سهلة من الممكن أن يتم استخدامها في قياس معين.

- في عمليات تصنيف الأداء، ينبغي للشخص الذي يقوم بتقدير الأداء أن يضع في الاعتبار كل جانب من جوانب الوظيفة، كما ينبغي أن يقوم بعملية تصنيف شامل للوظيفة ككل وألا يتأثر بشكل مفرط بالحد الأقصى من الأداء في جزء واحد منها.
- تتمثل إحدى كبرى الصعوبات التي يواجهها أي مدير في عملية تقدير أداء العاملين في أن يكون موضوعياً بشأن هؤلاء الأشخاص العاملين، وذلك لأن هناك ميلاً طبيعياً إلى الرغبة في إعطاء تصنيفات للأشخاص الذين نحبهم أفضل من تلك التي يتم إعطاؤها للأشخاص الذين لا نشعر تجاههم بالفقر نفسه من الحب والحماس، بطريقة مشابهة من الممكن أن تجعل إحدى السمات المؤثرة التي يتصف بها الشخص الذي يخضع لعملية التصنيف من يقوم بهذه العملية يعطي تصنيفاً للسمات الأخرى التي يتصف بها هذا الشخص ربما أعلى من التصنيف الذي تستحقه، ومن الممكن أن يحدث العكس عندما يؤثر المستوى السيئ في أحد جوانب الأداء على الرأي الذي يتم تكوينه عن الجوانب الأخرى.
- عند التعامل مع أداء الأفراد، ينبغي أن يكون التركيز على ما ينظر إليه على أنه الأهداف التي تحتل قدراً من الأولوية، كما ينبغي أن يتم قياس الأداء العام بالمقارنة بمستويات الشخص الذي يشغل الوظيفة.
- ينبغي الوضع في الاعتبار أية عوامل داخلية تؤثر على الأداء، مثل التغيرات التي تجري في المؤسسة ومدى إتاحة الموارد ودرجة التحدي الذي يعتمد على المسؤوليات في المقام الأول.
- يجب أن يضع الشخص الذي يقوم بعملية التقدير في الاعتبار العوامل الخارجية أيضاً، وبوجه خاص من حيث ظروف السوق والتغيرات التي تحدث في القانون أو في سياسات الحكومة علاوة على الظروف الاقتصادية.⁽¹⁾

¹ - باري كشواي، ترجمة خالد العمري، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م، ص 102 - 103.

مشكلات قياس الأداء:-

يمكن أن تؤدي متابعة قياس الأداء إلى آثار سلبية ذات تأثير ضار على أداء المنشأة للاهتمام بالمدى القصير وظاهرة استبدال الأهداف ويمكن التقليل من هذه المشكلات إذا تذكرت الإدارة العليا بالآتي:

1. وجوب تركيز عمليات الرقابة على الأهداف الإستراتيجية.
2. كما ينبغي متابعة النشاطات والنتائج المهمة فقط.
3. وجوب الاقتصار على عدد محدود من أنظمة الرقابة.
4. كما يجب مراعاة حسن التوقيت في أعمال الرقابة على كل من المدى القصير والبعيد.
5. يجب استخدام الرقابة للكشف عن الاستثناءات والانحرافات والأهم من ذلك أن تستخدم لمكافأة الإدارة بدلاً من معاقبتها.
6. يجب وضع خطط المواقع على أساس الاعتبارات طويلة الأجل وأيضاً قصيرة الأجل.
7. يجب أن يؤدي نظام الرقابة والتقييم إلى تكملة الدائرة في نموذج الإدارة الإستراتيجية. ونستطيع أن نحصر مجالين لتحديد معدلات الأداء في المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية:

المجال الأول:-

وتوضع فيه معدلات دقيقة نسبياً لقياس الأداء في بعض الأعمال منها:

1. الأعمال التكرارية⁽¹⁾: وهي الأعمال التي تتكرر باستمرار وفق نمطية معينة في أعمال روتينية كالطباعة والنسخ.
2. أعمال لا تتطلب إلا مقداراً بسيطاً من المراقبة والحكم كالسجلات⁽²⁾ والصادر والوارد.
3. الأعمال التي تتطلب إنتاجية ثابتة كإنتاج عدة قطع في مدة زمنية معينة، كما هو الحال في المعامل ومعظم المؤسسات الصناعية.

1 - المفتي، كمال جعفر: الرقابة وتقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991م، ص 30.
2 - المفتي، كمال جعفر، مصدر سبق ذكره، ص 30.

وتشمل القوانين والتشريعات الموضوعة ضمن المنشآت الحكومية، التي تحدد سلوك العاملين المناسب لكل موقف وفق ضوابط معينة، وركائز أساسية من أجل قياس الأداء، وذلك عن طريق مدى الالتزام بها والتقيّد بأحكامها بالقواعد الناظمة لها.

والمجال الثاني:

تتعدّر فيه إمكانية وضع معدلات للأداء بشكل دقيق، ويشمل جملة من الأعمال والنشاطات المتنوعة التي تتصف بطابع كفي، منها:

1. الأعمال التي تحتاج إلى الخلق والإبداع والابتكار، لأنها تعتمد على مستوى الذكاء والنشاط الحيوي وتختلف من شخص إلى آخر، كأعمال الإنشاء والرسم والفنون والتصميمات والمجسمات المختلفة.

2. الأعمال الفجائية غير منتظمة الحدوث، كالأعمال الخاصة بالدفاع المدني من إطفاء للحريق وغيره.

3. الأعمال التي تعتمد على الدراسات والمناقشات العملية المتنوعة.

ومما لا شك فيه، أن أي عمل مهما كان بسيطاً أو معقداً، واضحاً أم غامضاً، إذا لم يترافق بمعدلات للأداء، فإن هناك خللاً كبيراً سوف يحدث، وينعكس سلبياً على المنشأة بشكل كامل.

ويستفيد العاملون القائمون على تقويم أداء العمل، وتقويم إنتاجية العاملين من مسائل عديدة وجوانب مختلفة منها:

1. المعلومات والتجارب الماضية، وفيها يضع القائمون بعملية التقويم (المشرفون) خلاصة ما اكتسبوه من خبراتهم السابقة، ويستفيدون أيضاً من السجلات والمذكرات القديمة الخاصة بشؤون العمل والعمال.

2. التقدير والتخمين، وذلك عندما يكون الوقت المخصص لتقويم الأداء غير كافٍ، وكذلك من أجل توفير الأموال الباهظة لإجراء الدراسات المتعددة لتحديد معايير الأداء.

3. الاعتماد على البيانات والإحصاءات العملية وتحليلها وتنظيمها للوصول إلى نتائج عملية تقيس بها معدلات الأداء الفعلية.

ويسعى هذا البحث إلى تعرّف الأداء وأهدافه وأهميته ومعاييره ومقاييسه وطرائق تقويمه، فيعرض للطرائق التقليدية في قياسه، ثم الطرائق الحديثة، ويشرح طريقة الإدارة

بالأهداف، ثم يتناول الأخطاء التي تتعرض لها عملية التقويم في المؤسسات الصناعية وعلاج تلك الأخطاء، وأخيراً يقدم البحث اقتراحات عملية لصيغة مثلى لعملية تقويم الأداء في المؤسسات.

لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤسس لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء. ⁽¹⁾

من هذه الصفات أو الشروط الآتية: ⁽²⁾

1/ الثبات:

وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

ب/ التمييز:

المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مصدر سبق ذكره، ص 244.

² - نفس المصدر السابق ذكره، ص 245.

ج/ القبول:

لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي.

- الواقعية.

- الموضوعية.

- الشمول.

- الاقتصاد.

الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.

الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.

الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه.

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدينا.⁽¹⁾

- معايير نواتج الأداء.

- معايير سلوك الأداء.

- معايير صفات شخصية.

أ/ معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.

- جودة الأداء.

ب/ معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس

لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء.

- إدارة الاجتماعات.

- كتابة التقارير.

- المواظبة في العمل.

¹ - أحمد ماهر الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مصدر سبق ذكره، ص 373.

- التعاون مع العملاء.

- قيادة المرؤوسين.

ج/ معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

- المبادلة.

- الانتباه.

- الدافعية العالية.

- الاتزان الانفعالي.

وخلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل المباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي أما معايير السلوك تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، أما معايير النتائج فهي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية.

معايير الأداء:-

تهدف معايير الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة ونوعية المنشآت (صناعية، مالية، تجارية، حكومية، ...). فقد يكون هدف المنشأة الصناعية زيادة الإنتاج، وقد تسعى مؤسسة حكومية إلى أهداف اجتماعية أو سياسية أو قومية. وهناك فئتان رئيستان لمعايير الأداء⁽¹⁾.

الفئة الأولى (كمية الأداء): وتستخدم هذه الفئة في الأعمال التي نستطيع فيها قياس كمية الإنتاج. فتكون معايير الأداء وفق كمية الأداء وكمية الإنتاج ومستوى الجودة في مدة زمنية محددة، ومن ثم يكون الإنجاز الفعلي هو عدد القطع المنتجة في وحدة زمنية محددة. وفي كثير من الأحيان، تأخذ الجودة الهدف الأكبر في العملية الإنتاجية على الرغم من الصعوبة الكبيرة التي تواجه تحديد معايير الجودة. وتختلف معايير الجودة حسب طبيعة المنتج. فالجودة في المنتجات تحدد بعدد الوحدات التالفة وعدد الأخطاء، فكلما قلت البقايا والنفايات في المصنع ازدادت معايير الجودة.

¹ - الفارس، سليمان خليل، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1993م، ص 304.

وتتأثر معايير الجودة أحياناً بعوامل خارجية، ومن ثمَّ فقد لا تشير كمية الإنتاج وجودته دائماً إلى الموضوعية والمنطقية. فقدم الآلات أو حوادثها والعلاقات بين العمال أنفسهم وبينهم وبين الإدارة، وطبيعة العلاقات الاجتماعية قد يكون لها الدور الأكبر في مستويات الأداء التي لا يستطيع أحد إنكارها أو التقليل من أهميتها.

والفئة الثانية (سلوك الأداء): تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي نستطيع فيها قياس المنتج بشكل كمي كأعمال المراقبة والإدارة والتخطيط والبحوث والدراسات والأعمال الفنية والتقنية والإلكترونية. فتعتمد المعايير في هذه الفئة على طرائق وأساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء.

السلوك الذي يجب أن يتبعه العامل في عمله مع مقارنته بمعايير سلوك الأداء المخططة له تعدُّ بمنزلة معايير الأداء، وتبيِّن تلك المعايير جوانب القوة والضعف في الأداء. وإنه لمن الأهمية بمكان، أن تحدد محددات ومعايير الأداء العاملين الإداريين ومعايير للمنظمة أو المنشأة الصناعية بشكل كامل سواء على مستواها التنظيمي الداخلي أو الخارجي كزيادة الأرباح وتطوير الآلات والاستفادة من الأخطاء وزيادة الاستثمارات ... الخ.

أنواع معايير الأداء: كثيرة هي معايير الأداء، ويمكن تحديد أربعة معايير⁽¹⁾:

1. معايير زمنية: يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج المؤسسي في المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء. ثم إن تحديد بداية تنفيذ أو عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.
2. معايير مادية: وهي كمية الإنتاج مادياً وتأخذ أشكالاً متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن أو النوع أو ... وغيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.
3. معايير مالية: وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما أو انحراف يجب إصلاحه وتقومه بشكل عاجل. وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعية وأرقام ونسب وإحصاءات لسنوات مختلفة ومنشآت متشابهة.

¹ - المفتي، كمال جعفر، الرقابة وتقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991م، ص 30.

4. معايير معنوية: هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها، وهي معايير غير واضحة المعالم ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإنما نتحسس آثارها (بعكس المعايير الثلاثة السابقة نلمسها مادياً)، ولا يوجد إجماع معين أو اتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي نقيسها، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبدلة التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس أدائهم يحتاج إلى كثير من الإمكانيات والجهود والخبرات، وتعتمد أغلب مؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية على المعايير الزمنية لارتباطها بخطط زمنية محددة، وتأتي المعايير المادية في الدرجة الثانية من الأهمية ثم المعايير المالية وأخيراً المعايير المعنوية.

مقاييس الأداء:

تسعى مقاييس الأداء إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي (الواقعي) في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها، ويحدد مقاييس الأداء وتختبر ويحكم عليها بالاستعانة بمعايير الأداء ويمكن أن نحدد نوعين رئيسيين لمقاييس الأداء⁽¹⁾:

1. المقاييس الموضوعية: وتهدف هذه المقاييس إلى معرفة كمية الإنتاج الفعلية بدقة ووضوح، وكذلك جودة ناتج الأداء، وأحياناً كمية الأداء وجودته معاً. (وقد ذكرناها في الفقرات السابقة).

2. المقاييس الذاتية: وهي مقاييس تعتمد على تقدير أو حكم الرئيس أو المشرف على أداء الآخرين وسنذكر المقاييس الذاتية التقليدية في طرائق تقويم الأداء. ويعتمد المشرف (المقوم) على الملاحظة الشخصية لقياس أداء العاملين، وقد تكون الملاحظة مستمرة ودائمة من قبل المشرفين المباشرين أو فجائية (كالتفتيش). وما يؤخذ على الملاحظة الشخصية حاجتها إلى كثير من الوقت والجهد والمتابعة، وقد لا يسلم المشرف من التحيز أو تأثير النظرة الأولى أو تأثير الهالة، كتوفر صفة مميزة عند عامل معين تغطي على باقي صفاته، والمراقبة الدائمة قد تثير اشمئزاز العاملين وانزعاجهم، وتستخدم التقارير في قياس الأداء، حيث تتم كتابة المعلومات المختلفة التي توافق سير العمل وتصرفات العاملين وأوضاعهم المختلفة وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة للعاملين جميعهم، وقد تكون التقارير كتابية أو تقارير شفوية.

¹ - الفارس، سليمان خليل، مصدر سبق ذكره، ص 308.

ومن أخطاء المقاييس الذاتية عدم اعتمادها على التقويمات السابقة، والتركيز على صفات معينة وإهمال بعضها الآخر، والتحيز أو استخدام الشدة الزائدة أحياناً، وفي أحيان أخرى استخدام اللين أو تساهل شديد في تقويم الأداء، ومن ثمّ الابتعاد عن الدقة والموضوعية، ويلاحظ في تنظيماتنا الصناعية اعتمادها على المقاييس الذاتية أكثر من المقاييس الموضوعية.

وهناك عوامل مختلفة تؤثر في مقياس أداء العمل كما في الآتي (1)

شروط مقاييس الأداء:-

هناك العديد من الضوابط والمعايير من أجل التحقق من كفاءة المقاييس وموضوعيتها من أهمها:

1. الثبات: وتؤكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقويم في الشروط نفسها، ولكن في مدد زمنية متباعدة نسبياً ونصل إلى النتائج نفسها تقريباً، ففقدرة المقياس الدائمة على القياس وثباته من الشروط الأساسية لصحة أي مقياس أو بطلانه.
2. الموضوعية: ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء العاملين.
3. الوضوح: أن يكون المقياس واضحاً بسيطاً ودقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق الفردية مهما كانت قليلة.
4. سهولة الاستخدام: إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية التي يجب توافرها في المقياس.
5. الصدق: كما يعتقد عاشور أنه (يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباطه بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعلمه) (2)، وهناك ثلاثة أنواع للصدق كما يراها عاشور: صدق المحتوى، والصدق المعياري، وصدق المنشأ والتكوين.

وتنقسم مقاييس الأداء حسب ما يراه (لاندي وفار) (3) إلى نوعين أساسيين هما:

1. المقاييس غير الحكمية (الموضوعية).
2. المقاييس الحكمية (التقديرية).

1 - لاندي وفار، قياس أداء العمل، الأسباب والنظرية والتطبيقات، ترجمة د. ربي الحسن، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1407هـ - 1987م، ص 14.

2 - عاشور/ أحمد صقر، مصدر سبق ذكره، ص 359.

3 - عاشور، أحمد صقر، مصدر سبق ذكره، ص 45 - 46.

وتنتشر المقاييس (الحكمة التقديرية) في مؤسساتنا الاجتماعية بشكل ملحوظ، وربما يعود ذلك إلى عدم التزام الإداريين والمشرفين بالضوابط والمعايير الموضوعية، وإلى سهولة الحكم الذاتي التقديري فالحكم الموضوعي الدقيق يحتاج إلى كثير من الوقت والاهتمام والصدق... الخ.

تحديد معنى المصطلحات: تقييم، قياس، تقويم:

نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح: تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي. (1)

1. قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.
2. تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
3. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة وفي اللغة الإنجليزية بكلمة، أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة، وهي تشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي.

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتعددة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

وعليه فكلمة تقييم التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس، تقييم، تقويم).

¹ - خالد عبد الرحمن إلهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003م/ ص 198.

المبحث الثاني

تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، وتستهدف تحقيق الأهداف التالية:

1/ الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة. (1)

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها، " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية" (2)

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

1 - خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، الأردن 2009، ص 200.
2 - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2009م ، ص 139.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.⁽¹⁾
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة ...).
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

2/ الأهداف على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الفعالية الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم: " حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة.
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن " مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم.
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية وبصورة مستمرة.

¹ - سعيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، 2002م، ص 105.

3/ الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى. (1)
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- وعموماً يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة. ونظراً لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالباً لتحقيق الغايات الأساسية التالية. (2)
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تتجزأ عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء:

قد تتشابه بعض عوامل التقييم لبعض الوظائف (الأعمال) التي توجد في مستويات إدارية مختلفة، وتشابه هذه العوامل لا يعني أن أهميتها واحدة في كل هذه الوظائف، حيث أنه من الطبيعي أن تختلف الأهمية النسبية والأوزان النسبية لهذه العوامل باختلاف المستوى التنظيمي للوظيفة، فإذا افترضنا مثلاً أن القدرة على الإبداع والابتكار هي أحد عوامل تقييم الأداء لوظيفة مدير التصميم والتطوير ووظيفة مدير الأمن ووظيفة المدير المالي فإنه من المنطقي أن يكون الوزن النسبي لأهمية العامل بالنسبة لوظيفة مدير التصميم والتطوير أكبر من الوظيفتين الأخرين، كما أنه بالنسبة لوظيفة المدير المالي يكون أكبر منه بالنسبة لوظيفة مدير الأمن. (3)

1 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص 295.

2 - خالد عبد الرحمن الهيتي: مصدر سبق ذكره، ص 202.

3 - زهير ثابت، مصدر سبق ذكره، ص 106.

إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر أمراً هاماً وحيوياً، حيث أنه يؤثر بشكل مباشر على تحديد النتائج النهائية لعملية التقييم، ويتم ذلك عادة باستخدام واحدة من الطرق التالية:

أ. تحديد درجة مختلفة للعامل تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي.

ب. استخدام الترجيح بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف.

خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.⁽¹⁾

1/ تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ⁽²⁾) فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة. ⁽³⁾

لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ويقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يركز عليها التقييم وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.

2/ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

1 - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999م، ص 244.

2 - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، مصر 2003م، ص 373.

3 - عمر وصفي عقيلي، مصدر سبق ذكره، ص 409.

3/ قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي:-

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4/ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5/ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر. (1)

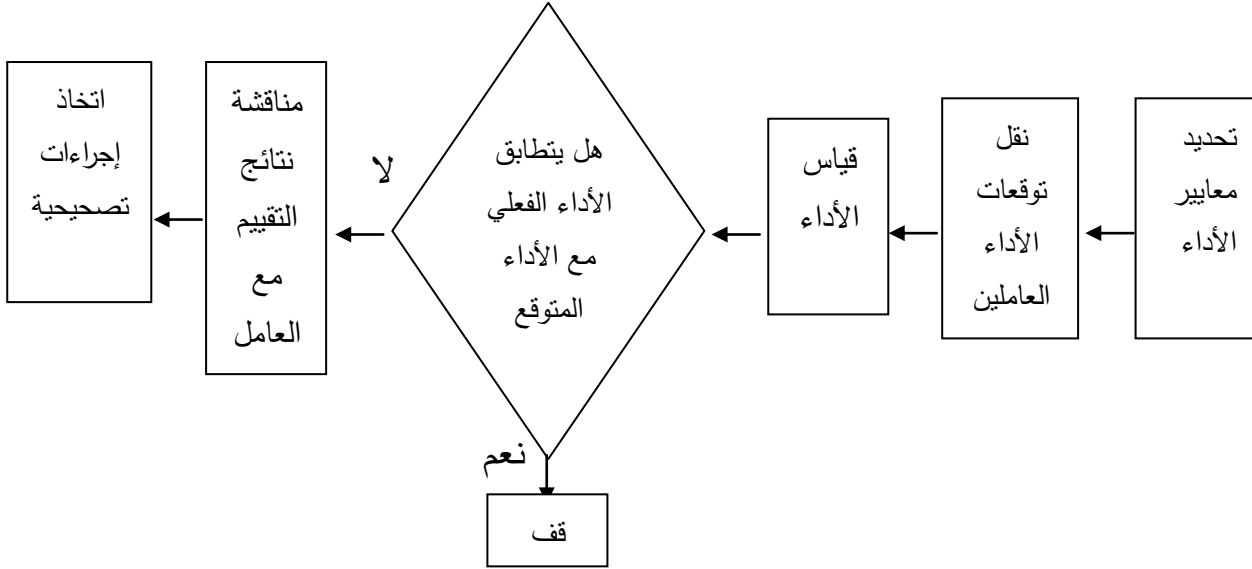
¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003م، ص 202.

6/ الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.

شكل رقم (1/2/2) خطوات تقييم الأداء

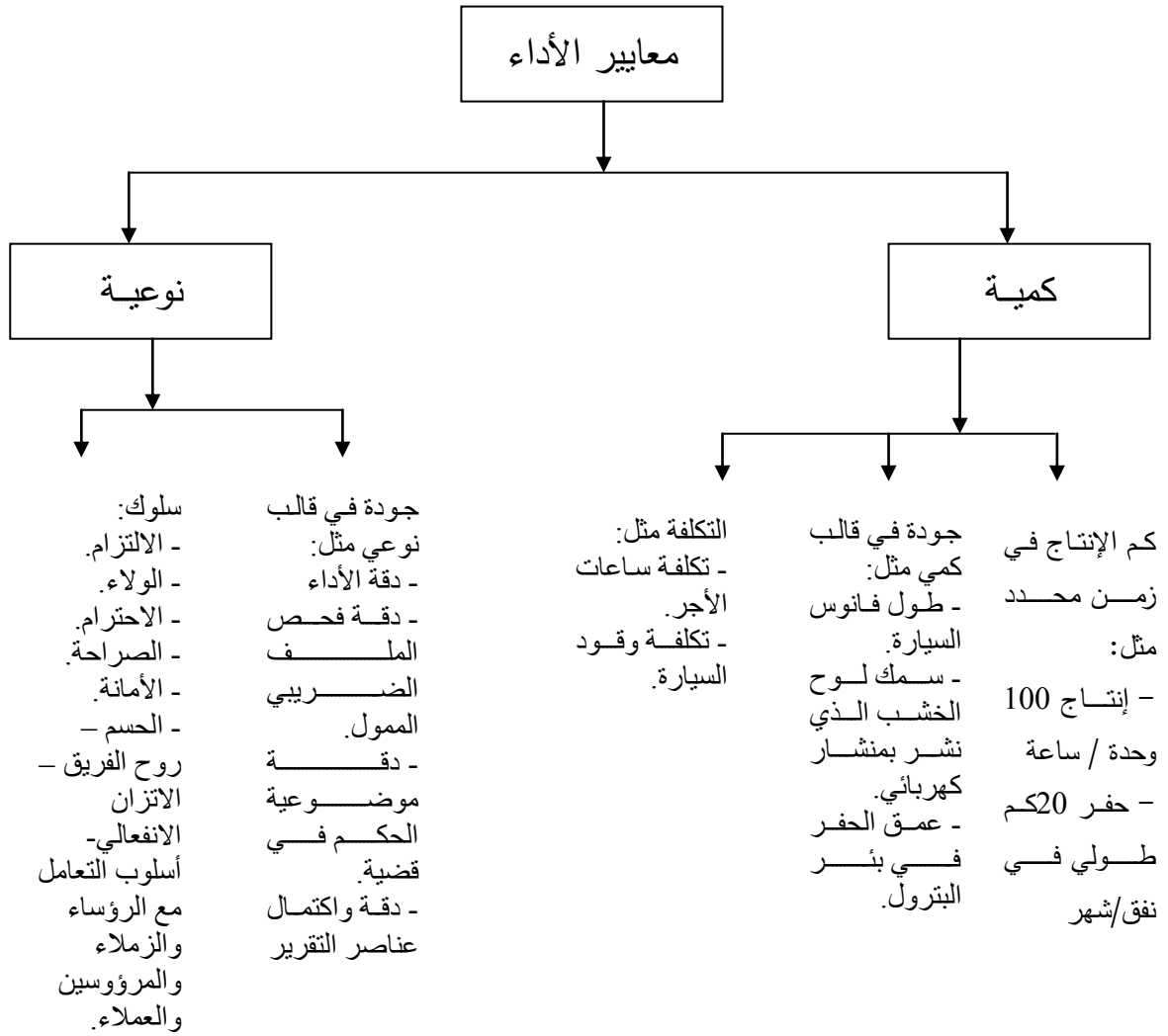


المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص37.

أنواع معايير الأداء:

وتنقسم معايير الأداء إلى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي ويعرض تصنيف معايير الأداء وفقاً لكونها كمية ونوعية.

شكل رقم (2/2/2): أنواع معايير الأداء:



المصدر: أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر 2003م، ص 373.

لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤسس لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعاً في عملية تقييم الأداء. ⁽¹⁾

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مصدر سبق ذكره، ص 244.

طرق تقييم الأداء:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

كل طرق وإجراء تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها. (1)

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة. حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب أهميتها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي.

أولاً: الطرق التقليدية:

1/ طريقة الترتيب البسيط: (2)

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلاً بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

مرايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق.

- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2/ طريقة المقارنة بين العاملين:

1 - عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999م، ص 92.

2 - توفيق محمد عبد المحسن، مصدر سبق ذكره، ص 61.

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية. ⁽¹⁾

$$\left[\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right] \text{ عدد المرات} = \text{عدد الأفراد}$$

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم: سعد، علي، محمد، وصلاح فإن المقارنات تكون:

سعد/ علي، سعد / محمد، سعد/ صلاح، علي / محمد، علي/ صلاح، محمد / صلاح.
وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشادة إلى الشخص الأفضل وذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل، وبناءً عليه يمكن التوصل إلى الشكل رقم (4)، والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين)، ويظهر هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وهو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وأن سعد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكرارين، وأن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة، أما الرابع فهو صلاح.

شكل رقم (3/2/2): نتيجة المقارنة الثنائية:

| الترتيب | عدد مرات التفضيل | الفرد |
|---------|------------------|-------|
| 2 | 2 | سعد |
| 3 | 1 | علي |
| 1 | 3 | محمد |
| 4 | - | صلاح |

المصدر: علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985م، ص 335

¹ - مهدي حسن زويلف، وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان - الأردن، 1995م، ص 374.

مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم. (1)

عيوب الطريقة:

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدداً كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً.
 - لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.
- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير. (2)

ففي المثال السابق أين قمنا بترتيب 4 عمال توصلنا إلى:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{1-4}{2} 4 = \frac{3}{2} 4 = \frac{12}{2} = 6 \text{ مقارنات.}$$

أما إذا كان عدد العمال المراد ترتيبهم كبير مثلاً 20 عاملاً فإن عدد المقارنات سيصل إلى:

$$190 = \frac{19 \times 20}{2} = \frac{(1-20)}{2} 20 \text{ مقارنة (3)}$$

3/ طريقه التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجات أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءً على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تشتت هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

1 - علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985م، ص 335.

2 - مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين، مصدر سبق ذكره، ص 374.

3 - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م، ص 188.

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد) .

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي. ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة. (1)

والشكل رقم (5) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجمالي في تقييم 10 موظفين.

شكل رقم (4/2/2): طريقة التوزيع الإجمالي.

| جيد %10 | أعلى من المتوسط %20 | متوسط 40% | أقل من المتوسط %20 | ضعيف %10 |
|------------|------------------------|---------------------------------|-----------------------|-------------|
| نعمان | عادل برهان | محمد يوسف مصطفى سليمان | أحمد علي | محمود |

المصدر: فايز الزغبي، مصدر سبق ذكره، ص 211.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.
- سرعة التقييم.
- لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم. (2)

1 - فايز الزغبي، مصدر سبق ذكره، ص 211.

2 - عمر وصفي عقيلي، مصدر سبق ذكره، ص 417.

عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء من فلان.
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.
- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجمالي عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة. (1)

4/ طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات، كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء التميز.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضح كل وفقاً لدرجة أداءه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضى، أو غير مرضي. (2)

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجمالي، حيث تحدد نسبة المئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً:

10% من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض.

20% من الأفراد الذين يكون أداءهم أقل من المتوسط.

40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

20% من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.

10% من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العالية.

إن هذا التعديل والتكيف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالباً ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث

1 - المصدر نفسه، ص 418.

2 - علي محمد بايعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م، ص 90.

أن الإدارة غالباً ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلاً، كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم. (1)

5/ طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه الصفة. (2)

عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسئولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيراً في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم. (3)

1 - سهيلة محمد عباس وعلي حسين، مصدر سبق ذكره، ص 250.

2 - المصدر نفسه، ص 250.

3 - علي محمد ربايعة، مصدر سبق ذكره، ص: 91 - 92.

شكل (5/2/2): نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني.

| | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|----------------|
| الإدارة..... اسم الموظف:..... | | | | | | |
| اسم المقيم..... المرتب | | | | | | |
| التاريخ..... الوظيفة | | | | | | |
| عادات العمل: | | | | | | |
| بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل: | | | | | | |
| متأخر للغاية | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | مبكراً للغاية |
| بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل: | | | | | | |
| مبكراً للغاية | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | متأخر للغاية |
| سرعة العمل | | | | | | |
| بطئاً للغاية | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | سريع للغاية |
| مستوى المجهود | | | | | | |
| أقل من اللازم | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | أكثر من اللازم |
| جودة العمل | | | | | | |
| رديء | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | جيد |
| ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه؟ | | | | | | |
| غير واثق تمام | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | واثق تماماً |
| ما هي درجة نضوج هذا الفرد ؟ | | | | | | |
| غير ناضج | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ناضج |
| ما مدى مرونة هذا الفرد ؟ | | | | | | |
| جامد | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | مرن |
| إلى أي حد يبادر هذا بأفكار جديدة؟ | | | | | | |
| مطلقاً | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | غالباً |

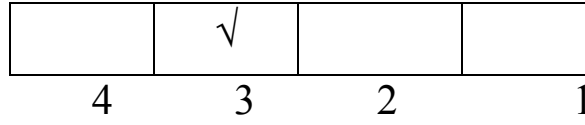
المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص 480.

هناك نماذج وأشكال أخرى مطورة من النموذج العام لمقياس التدرج البياني، ندرج النموذج التالي الذي يوضح صفة واحدة، وهي نوعية العمل. ⁽¹⁾

¹ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مصدر سبق ذكره، ص 251.

شكل رقم (6/2/2): نماذج مختلفة لمقياس التدرج البياني.

(أ) نوعية العمل:



(ب) نوعية العمل:



| | | | | |
|--------------------------|--|-----------------------------------|---|--|
| نوعياً العمل مميزة | العمل ينجز في الغالب بشكل ممتاز | النوعية متوسط لهذا العمل | طالما يحتوي العمل على بعض التغيرات | نادراً ما يكون العمل جيداً |
|--------------------------|--|-----------------------------------|---|--|

(ج) نوعية العمل:



أخطاء متعددة أخطاء متوسطة أخطار نادرة لا توجد أخطاء

(د) نوعية العمل:

| درجات الأداء | | | | عوامل الأداء |
|----------------------|----------------|-------------------------|----------------|---|
| غير مرضي باستمرار | متوسط باستمرار | متميز في بعض الأحيان | متميز باستمرار | |
| | | x | | النوعية الدقة الاقتصادية عدم وجود أخطاء |

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مصدر سبق ذكره، ص 251.

6/ طريقة قوائم المراجعة: (1)

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا،

¹ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مصدر سبق ذكره، ص 254.

وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشة مع الأفراد العاملين.
وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً.
مزايا هذه الطريقة:

تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسئول عند تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.

وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصي.
عيوب هذه الطريقة:

تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر.

والنموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات.

طرق وعوامل تقييم الأداء:

عوامل تقييم الأداء:

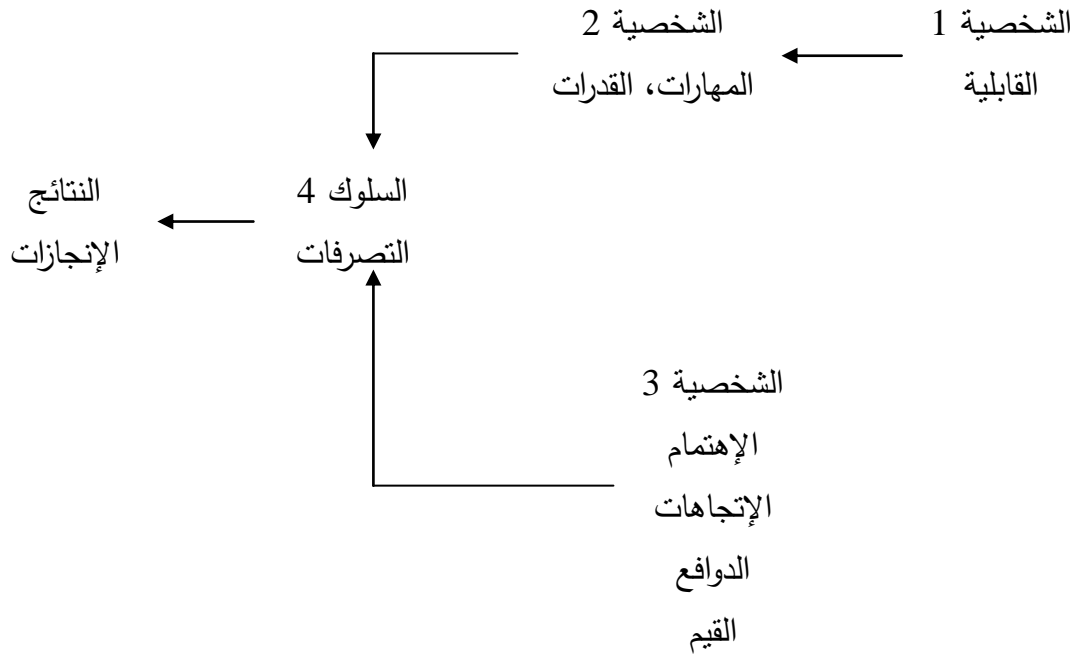
وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة. (1)

ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً. (2)
والشكل التالي يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.

1 - حمداوي وسليمة، مصدر سبق ذكره، ص 125.

2 - زهير ثابت، مصدر سبق ذكره، ص 97.

شكل رقم (7/2/2): يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.



المصدر: ماريون هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988م، ص 170.

1/ عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية.

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير

وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداة والحساسية والسلوك الدفاعي.

2/ عوامل النتائج: ⁽¹⁾

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم. من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاماً

¹ - ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص 179.

مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي. وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

الكمية: ما هو حجم ما تمّ إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً.

الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

3/ عوامل السلوك. (1)

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

وفيما يلي تعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها.

التخطيط: ما هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح، تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية.

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

¹ - ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص 171.

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟
الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة.

عدد العوامل التي يجب أن تقيم:

يعتمد تحديد عدد العوامل التي يتم تقييمها على الغرض من القيام بالتقييم، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 6 - 12 عامل، وتلعب الواقعية دوراً كبيراً في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم أداء العاملين. (1)

اختيار أسس المقارنة في التقييم: (2)

يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العامل بالأهداف المحددة مسبقاً أو التوقعات أو متطلبات العمل، ونلاحظ ما إذا كان أداء العامل فاق أو تساوى أو قل عن المعيار المطلوب وفيما يلي أهم الأسس الشائعة التي تستخدم في عملية المقارنة.
أ/ توقعات الرئيس: تعتبر توقعات المشرف لأداء العامل أساس شائع وصادق للمقارنة، ولكي تكون هذه التوقعات أساساً صادقاً وعادلاً للمقارنة، يجب أن تكون معروفة ومفهومة من قبل العاملين ويمكن مقارنتها مع توقعات مشرفين آخرين.

ب/ الأهداف الحالية: إن إحدى الأسس الممتازة لمقارنة العمل الفعلي خلال فترة زمنية هي الأهداف التي يفترض أن يحققها، بالطبع ستعكس الأهداف توقعات المشرف، ولكن من المحتمل أن لا تتضمن الأهداف كافة المسؤوليات في العمل، لذلك قد لا تكون الأهداف كافية للحصول على تقييم كامل، بالإضافة إلى ذلك قد تؤثر بعض الظروف التي لا تقع

1 - زهير ثابت، مصدر سبق ذكره ، ص 100.

2 - ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مصدر سبق ذكره ، ص: 175 - 178.

تحت سيطرة العامل على إنجازهِ للأهداف، وقد تجعل تلك الظروف الأهداف أكثر سهولة، أو أكثر صعوبة في تحقيقها، لذلك يجب وضع ذلك في اعتبار عملية التقييم.

ج/ معدلات الأداء: تمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد، أفضل الأسس المتوفرة للمقارنة، إنها تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل (الموظف) ومن الممكن أن تصبح معدلات الأداء، إذا استخدمت مع الأهداف أساساً كاملاً ومنتكاملًا لنتائج الأداء.

د/ المقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملاً مشابهاً: يقارن العديد من المشرفين في عملية تقييم الأداء بين العاملين الذين يؤدون عملاً مشابهاً تساعد هذه المقارنة في مجالين: عند تقييم سلوك عامل فإنه ليس هناك مقياس مطلق يستخدم كمعيار، أو قد لا تكون خبرة المشرف وتوقعاته قابلة للتطبيق في هذه الحالة، لذلك فإنه يجب الاهتمام بكيفية تأدية الآخرين للعمل، خاصة الجيدين منهم.

عند إجراء مقارنة بين الأفراد فإنه قد تنشأ مشكلتان: الأولى خاصة بتكوين مجموعة مقارنة ملائمة من العاملين، هل يؤدون فعلاً نفس العمل أو عملاً مشابهاً، وهل يمكن مقارنة أعضاء المجموعة من العاملين، هل يؤدون فعلاً نفس العمل أو عملاً مشابهاً، وهل يمكن مقارنة أعضاء المجموعة فيما يخص بالخبرة والمعرفة، الثانية وهي مستوى النوعية في المجموعة ككل، هل هي مجموعة متوسطة أم ضعيفة أم مجموعة متميزة. (1)

هـ/ الأداء السابق: يمكن مقارنة الأداء في فترة العمل الحالية مع الأداء في فترة عمل سابقة من الممكن أن تكون هذه المقارنة مناسبة في توجيه الإدارة، يجب أن تشعر بالاتجاه نحو التقدم الذي يبديه أعضاء مجموعة العمل، هل يتحسن الأداء أم يتدنى، أو يظل كما هو؟

استخدام هذه الاتجاهات في الأداء لتعزيز التحسن والتعرف على المشاكل عندما يكون هناك تدنى في الأداء بشكل عام، ولا يجوز أن تتخذ القرارات الإدارية على أساس المقارنة بين الأداء الحالي والأداء السابق، على سبيل المثال يجب أن تمنح علاوات الجدارة على أساس مدى مساهمة الموظف الكلية، وليس فقط على أساس مقدار التحسن في أدائه.

و/ أداء الرئيس نفسه: من الأمور المتعارف عليها أن يقوم المشرف بمقارنة أداء العامل (الموظف) بأدائه هو قبل أن يصبح مشرفاً، هذا الاتجاه بكثرة خاصة عندما يكون المشرف قد رقي في نفس القسم، إلا أنه يعتبر من أساليب المقارنة غير العادلة للأسباب التالية:

¹ - زهير ثابت، مصدر سبق ذكره، ص 98.

- من المحتمل أن يكون قد حدث تغيير كبير في العمل، أو ظروف أدائه.
- من المحتمل كون أن مستوى أداء الرئيس مرتفع بالمقارنة بالآخرين.
- لا يتذكر الشخص كل شيء بل بعض الأشياء، لذا قد يتذكر الأشخاص كيف كان أداءهم جيداً ولكنهم لا يتذكرون المشاكل التي واجهوها.
- إنه من الصعب على الكثير من الأشخاص الاعتراف بأن هناك من يستطيع القيام بعمل ما أفضل منهم، وتلك حقيقة قد تؤثر على رغبة المشرف في منح بعض العاملين تقييم أداء مرتفع.

ز/ متطلبات العمل: يقارن بعض المشرفين بين النتائج التي يحققها العامل، ومتطلبات العمل فالعامل قد يقوم بتأدية المطلوب منه أولاً يقوم بتأديته كله، ومتطلبات العمل يمكن التعرف عليها من خلال وصف العمل.

وهنا فإنه من الصعب المجادلة فيما يختص بهذا الأساس للمقارنة فيما عدا أن نبين أنه ينقصه الوضوح والدقة كما يجب تكون متطلبات العمل واضحة مثل الأهداف والتوقعات وإلا ستخضع للتفسير الشخصي، ويجب أن تدرج هذه المتطلبات أيضاً مع الإمكانيات، فعلى سبيل المثال، قد يدل الفشل المستمر لأحد الموظفين على أن العمل صعب دون أن يعني ذلك أن الموظف غير كفاء.

ويؤدي الاهتمام بمتطلبات العمل إلى المقارنة الملائمة بين الأعمال (الوظائف) المتشابهة ومن الممكن أن يؤدي هذا التمايز بين الأعمال والوظائف برغم تشابهها والاعتراف بأن متطلبات بعضها أكثر من أخرى. (1)

¹ - زهير ثابت، مصدر سبق ذكره، ص 99.

المبحث الثالث

بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

النشأة - الأهمية - الأهداف

تمهيد:

حتى تتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها وماردها وما يجري في بيئتها الداخلية، لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية.

لذا كان من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء، قادراً على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة (السوق، العملاء، المنافسين، العمال، المساهمين...)، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح.

وظهر تطور جديد في أسلوب التقييم، وذلك من خلال تقديم مات أصطح عاليه ببطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard أو Le Tableau de bord prospectif والتي تعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء والإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة والتقييم على الأداء، في الجمع بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، التي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها بإستراتيجية المنظمة. (1)

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن:-

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، مما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين إستراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية، كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، العلاقات مع الزبائن والمديرين وغيرها، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي والماضي (Lagging Indicators)، فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تعالج المستقبل (Leading Indicators)، وتأخذ في

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003ن، ص 138.

اعتبارها الأصول غير الملموسة. وقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية لمجموعة من التغيرات، استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداء قياس تتماشى وهذه التغيرات، ومن أبرز هذه التغيرات ما يلي: (1)

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.
 - ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات.
 - ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح العميل هدفها الأساسي.
 - حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج، ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية؛ فلسفة التوقيت المنضبط للمخزون (Just In Time)؛ الجودة الشاملة (Total Quality).
 - تركيز المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظراً لأهميته البالغة.
- وبالتالي على إثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (Scorecard Balances) وقد كان ظهورها كما يلي:-

في بداية 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987م ظهر كتاب بعنوان: " Relevant Loss " لكل من Kaplan & Janshon، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي. (2)

ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذرية فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام Harbert Simoun ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة

1 - فاطمة رشدي سوليم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 78.

2 - عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008م، ص 521.

يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج. (1)

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992م، بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل كم كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير المالي).

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها هي في شركة Anolog Devices عام 1987م، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Kaplan & Norton حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس. حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة: الحاضر والماضي والمستقبل.

الفرع الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء. (2)

ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:-

1 - طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009م، ص 143 - 145.
2 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، آليات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 149.

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.
 - يعتبر إطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير إستراتيجيتها.
 - اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
 - يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.
- وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية. وهناك من يضيف جيلا رابعا لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي، خاصة بعد التوجيه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)، وبالتالي ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

الفرع الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

- 1/ تعريف بطاقة الأداء المتوازن هي: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.
- تعريف 2: عرفها كل من R.Kaplan & D.Norton بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة (1)
- تعريف 3: هي: " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. (2)
- تعريف 4: لقد عرّف J. Robinson مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم

1 - محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع: <http://www.yamany.info/Articles.html>

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع: <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل. (1)

أن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها. (2)

2/ الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج، وهي:

- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.
 - عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.
 - توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
 - تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم.
 - تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.
 - تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.
- وبالتالي كتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن هي: إطار متكامل الأداء، تساهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:
- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
 - تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.

1 - فاطمة رشدي سوليم عوض، مصدر سبق ذكره، ص 77.

2 - علي الباتوني، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء منظمات الأعمال، مجلة التجارة والبحوث العلمية جامعة الإسكندرية، 2004م، ص 35.

- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية).
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

كما تقوم البطاقة على ثلاث ركائز أساسية وهي:

- العلاقة السببية سلسلة من علاقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة.
 - محددات الأداء: هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية.
 - العلاقات المالية: العلاقات السببية ومحددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.
 - ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من أهم المفاهيم الحديثة والجديدة في ميدان الإدارة والقيادة وذات أهمية بالغة، وقد انتشر العمل بها في كبريات المؤسسات العالمية.
- أهمية وأهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن:**
- نتطرق إلى الأهمية، الأهداف والمميزات التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بالإشارة إلى أهم العناصر فيها.

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:-

تتمثل أهداف بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي: (1)

- 1/ توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
- 2/ توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.

1 - حطي محمد شاكرا السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10 - 11 نوفمبر 2009م، ص 4.

3/ التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا

تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى. ويمكن إيجاز هذه المميزات فيما يلي: ⁽¹⁾

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.
- الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية.
- يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية.
- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أسلوب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات القائمة.
- يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات.
- إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
- كل هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانه مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا نظراً للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الإستراتيجي.

¹ - فاطمة رشدي سويلم عوض، مصدر سبق ذكره، ص 80 - 81.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
 - تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
 - تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
 - المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمنظمة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
 - توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
 - تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.
 - تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن إدراجها في ما يلي:-
 - أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
 - تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.¹
 - تتمكن المنظمة من خلال المنظرات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.
 - تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
 - تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.⁽²⁾
- أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

¹ - فاطمة رشدي سويلم عوض، مصدر سبق ذكره، ص 80 - 81.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مصدر سبق ذكره، ص 153 - 154.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية ومن بين أسباب ظهورها نذكر منها ما يلي:

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز في المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء ومن أبرزها.
- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحت والتطوير والاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعة وتحسينها.
- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة.⁽¹⁾

مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

قدم كل مابلان ونورين عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:-

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية ستكون عليها.
- الإستراتيجية: تتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى.
- الأهداف: تمثل نتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الربعة حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
- المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي.
- القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة.
- المبادرات الإستراتيجية: تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف، مثلاً قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلاً، وبقيس مدى رضى العملاء

¹ - محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير محاسبة، غير منشورة، جامعة غزة، 2009م ص 36.

عن الخدمة المقدمة وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على العامل مع العملاء أو غير ذلك، لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية. (1)

من بين المؤشرات التي تترجم منظور التعلم والنمو أهمها: مؤشر القيادة، دوران الموظفين، ومتوسط سنوات خدمة الموظف. (2)

كذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران، التحفيز،) وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي كما يركز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة. (3)

أداء المنظمة من خلال أربع عناصر أساسية: الجانب المالي وجاني العملاء وجانب العمليات الداخلية وجانب التعليم والنمو كما هو موضح في الشكل أدناه. (4)

ويتكون كل منظور من المناظير السابقة من خمس عناصر تساهم في المدى القياسي وتقويم الأداء والشكل التالي يوضح هذه العناصر.

1 - وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009م، ص 158.

2 - معبدي أمال، قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة القياس المتوازن، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010م، ص 44.

3 - مقدم وهيبية، مداخلة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، غير منشور، يومي 8، 9 نوفمبر 2010م، جامعة حسيبة بن بو علي بشلف، ص 7.

4 - نيلز بورات دجان روي، ترجمة علاء أحمد صلاح، الأداء البشري الفعال، ب ط، (القاهرة: مركز الخيران المهنية، 2007م)، ص 25.

شكل رقم (1/3/2): يوضح المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازنة:-

| مجال الرؤية المالي | | | | |
|--------------------|---------|----------|---------|---|
| المبادرات | الأهداف | المقاييس | الغايات | لكي تتجح مالياً كيف ينبغي أن تبدو في أعين حملة الأسهم |
| | | | | |

| العملاء | | | | | العمليات الداخلية | | |
|-----------|---------|----------|---------|---|-------------------|----------|---------|
| المبادرات | الأهداف | المقاييس | الغايات | لكي نحقق رؤيتنا كيف ينبغي أن تبدو في أعين عملائنا | الأهداف | المقاييس | الغايات |
| | | | | | | | |

قياس الأداء

| النمو والتعليم | | | | |
|----------------|---------|----------|---------|------------------------------------|
| المبادرات | الأهداف | المقاييس | الغايات | كيف ينبغي أن تبدو في أعين الموظفين |
| | | | | |

المصدر: نيلز بورات دجان روى، ترجمة علاء أحمد صلاح، الأداء البشري الفعال، ب ط، (القاهرة: مركز الخيران المهنية، 2007م)، ص 26.

وبذلك يعمل قياس الأداء المتوازن على ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى، وتعمل المنشأة لمراقبة والتحكم في العملية.

علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التقييم كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أهدافها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم لكونها تعتمد خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة وهذا بدلاً من التركيز على البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء وأن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع المنظمة.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء من خلال أربعة محاور:-

تتمثل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو وسنوجزها في ما يلي:

1/ المحور المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة ويعتمد هذا الجانب على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة. (1)

2/ محور العملاء: يهتم هذا المحور بالطرائق التي تختلف قيمة للزبائن وما القمة التي ترضى الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها، وان يقوم المحور بتوجيه العمليات الداخلية ومحاولات التطوير المؤسسة وبذلك نعتبر هذا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه لا تستطيع المؤسسة تقديم الخدمات بشكل يحقق لها السلم في المدى القصير والطويل لأن المؤشرات نتيجة طبيعية للاختيار الإستراتيجي والتي ستزودها برؤية شاملة عن محور الزبائن ومن بين هذه المؤشرات:

1/ عدد الزبائن. 2/ رضا الزبائن.

3/ نفقات وتكاليف التسويق. 4/ عدد الشكاوي.

3/ محور العمليات الداخلية: يعتمد هذا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن والذي يعتبر نقطة حاسمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة.

ومن خلال كل من كابلان ونورتن فإن هذا الجانب يهتم على ثلاث دورات وهي:

- دورة الابتكار والإبداع: ويقصد بها خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع.
- دورة التشغيل والعمليات: تتمثل في عملية الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء.
- دورة الخدمات ما بعد البيع: تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مصدر سبق ذكره ، ص 61.

4/ محور التعلم والنمو: تتعلم مؤسسات الأعمال وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار موارد البشرية والإدارة فيها موضع تطبيق، وهكذا يرتبط التعلم بالتغيير الإيجابي في سلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية أن التعلم والنمو في مؤسسات اليوم من المفترض أن يتم تطايره في فرق عمل كفؤ وتفكير إيجابي مستمر وثقة عالية في تجربة وفهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها وهكذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتطوير مجمل الجوانب في منظور ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن أطلق عليه مسمى محور التعلم والنمو. (1)

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبين التكلفة والعائد في تعامل مع الأفراد واهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم فالأفراد لها طاقات وقدرات ذهنية حقيقية تميز بها المؤسسة.

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى التقنيات الجديدة والتي تجمع بين المقاييس المالية ومقاييس غير مالية التي تتصف بسهولة وبذلك نذكر منها بغض الإيجابيات والسلبيات.

1/ الأثر الإيجابي:

- ربط أهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية.
- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل.
- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
- تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

2/ الأثر السلبي:

- عدم وجود نظام خاص يوضح الأهداف.
- صعوبة الحصول على بيانات المطلوبة في الوقت المناسب.
- الربط الغير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة.
- وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن. (2)

1 - حنان تبيه بركمان، استخدام بطاقة التصويب المتوازنة جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، 2006 - 2007م، ص 87 - 88.
2 - معبدي أمال، مصدر سبق ذكره، ص 60.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المنشأة محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل بيانات اختبار الفروض

الفصل الثالث

المبحث الأول

دراسة حالة (جامعة شندي)

أولاً: تطور الجامعات السودانية

نجد أن التعليم العالي يحتل مكانة الصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات البشرية وفي تشكيل حياة المجتمعات واقتصادياتها إذ يعتمد تقدم الأمم ورفعها ونماءها على مدى تقدمها العلمي لذا لا بد من وجود نظام رصين للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل نمو وتقدم للمجتمع. إذ تقدم التعليم العالي بدور فاعل من خلال أسهامه المتميز في بناء الرأسمال البشري ومد المجتمع بالطاقات والكفاءات البشرية المزودة بصنوف العلم والمعرفة لتقوم بدورها في عملية البناء والتنمية.

إذا يعتبر العنصر البشري المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويهدف التعليم العالي إلى تكوين الإنسان المؤهل شخصياً وعلمياً ومهارياً ليعمل على تقدم المجتمع ورفاهيته.

جامعة الخرطوم:

وهي الجامعة الأم بالسودان - فقد بدأت بعض وحداتها في الاحتفال بأعيادها الذهبية قريباً مثل كلية الطب التي أطفأت شمعته الخمسين في 1974م ثم كلية العلوم البيطرية التي احتفلت به أيضاً في العام 1988م.

تعود نشأة التعليم العالي بالسودان إلى كلية غردون التذكارية عام 1902م. وفي عام 1924م أنشئت مدرسة كتشنر الطبية وفي عام 1926م أنشئت مدرسة القانون ثم أضيف إليها مدرستا الزراعة والطب البيطري عام 1938م. جمعت هذه المدارس عام 1945م في كلية الخرطوم الجامعية عدا مدرسة الطب التي ألحقت بسابقتها في عام 1951م. وكانت كلية الخرطوم الجامعية منتسبة إلى جامعة لندن وانفصلت عنها عام 1956 لتصبح جامعة الخرطوم. (1)

كذلك نشأ المعهد العلمي بأمر درمان عام 1912م ليهتم بالتعليم الديني في السودان، وقد بدأ القسم العالي بالمعهد عام 1920م وبدأت المرحلة الجامعية به عام 1957م بإنشاء

¹ - www.veecos.net ، التاريخ 2016/5/16م.

قسمين للشريعة واللغة العربية وتحول المعهد إلى كلية للدراسات الإسلامية عام 1963م ثم إلى جامعة أم درمان الإسلامية عام 1965م.

أنشئت خلال الفترة قبل الاستقلال مؤسسات تعليمية تمنح الدبلوم للعاملين بالمصالح من خريجي المدارس الثانوية: كلية الصحة (1933م) وكلية خبراء الغابات ومعهد الأشعة (1936م) والمعهد الفني (1950م) ومعهد شمبات الزراعي (1954م) ومعهد البصريات (1954م) وكلية التمريض (1956م).

بدأ معهد الخرطوم الفني كمدرسة ملحقة بوزارة الأشغال لإعداد الفنيين في مجالات الهندسة المدنية والميكانيكية. تطور إعداد المهنيين برفع سنين الدراسة من ثلاثة إلى أربع سنوات عام 1960م وأقصى تطور الدراسة ربط المعهد بمستويات خارجية معترف بها وأتيح للطلاب الجلوس لامتحان الشهادة الأهلية بمعاهد لانكشير بالمملكة المتحدة. يعتبر معهد الخرطوم الفني أساس التعليم الفني والتقني في السودان. ثم أضيف له معهد الزراعة بشمبات وكلية خبراء الغابات بسوبا ومعهد الإنتاج الحيواني بحلة كوكو والكلية المهنية وسمى بمعهد الكليات التكنولوجية الذي رفع في عام 1990م إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

أنشأت جامعة القاهرة فرعاً لها بالخرطوم عام 1955م شاملاً كليات الآداب والقانون والتجارة ولحقت بها كلية العلوم. تحول هذا الفرع في عام 1993م إلى جامعة النيلين والتي توسعت لتشمل كليات علمية أخرى. (1)

في عام 1975م أنشئت جامعتا جوبا والجزيرة كأول جامعتين بالولايات. وفي عام 1990م بدأت ثورة التعليم العالي التي أثمرت عن قيام عدد كبير من الجامعات في الولايات وهي:-

1. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
3. جامعة كردفان.
4. جامعة الفاتح من سبتمبر ودار فور.
5. جامعة وادي النيل.
6. جامعة الشرق.

¹ - www.Alnilin.Com ، التاريخ: 2016/5/17م.

وقد تطورت هذه الجامعات وأنشأت لها كليات على نطاق المحافظات والولايات القديمة وأعقب ذلك إنشاء:

- 1/ جامعة أعالي النيل.
- 2/ جامعة بحر الغزال.
- 3/ جامعة سنار.
- 4/ جامعة الإمام المهدي.
- 5/ جامعة الزعيم الأزهري.
- 6/ جامعة النيل الأزرق.
- 7/ جامعة بخت الرضاء. (1)

أنشئت في عام 2003م هيئة التعليم التقني لتشرف على كليات التعليم التقني بولايات السودان المختلفة. (2)

وفي إطار توجيهات الدولة لإحداث التنمية الشاملة وفي ظل تعميم البلاد إلى ست وعشرين ولاية جاء القرار بترقية كليات المحافظات سابقاً إلى جامعات فجاءت جامعات:

- 1/ جامعة شندي.
- 2/ جامعة الدلنج.
- 3/ جامعة زالنجي.
- 4/ جامعة نيالا.
- 5/ جامعة دنقلا.
- 6/ جامعة البحر الأحمر.
- 7/ جامعة كسلا.
- 8/ جامعة القضارف.

ليصبح عدد الجامعات ست وعشرين جامعة إضافة لسودنة جامعة القاهرة وتسميتها جامعة النيلين وترقية المركز الأفريقي العالمي لجامعة أفريقيا العالمية. (3)

الجامعات الولائية وأهدافها:

1 - مؤسسات التعليم العالي السودان، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، شركة مطابع السودان للعملة 2008م.
2 - www.Sudaness.com، التاريخ 2016/5/20م.
3 - مؤسسات التعليم الجامعات السودانية، مصدر سبق ذكره، ص 6.

نجد أن للجامعات الولائية أهمية كبرى في إثراء مساحة العلم والمعرفة في إطار الأهداف العامة للدولة وسياسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي بذلك تعمل على نهضة البلاد فكرياً وعملياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وهي بذلك تقوم بتحقيق الأغراض التالية:⁽¹⁾

1. تعمل على تطبيق المناهج التي تعرضها الجامعة مما يؤكد هوية الأخير وأصالها.
2. توفر المعلومات الضرورية من خلال الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية للدولة والولاية لتحديد الأداء.
3. تنمية الدراسات المرتبطة ببيئة الولاية بغرض توظيفها لخدمة المجتمع وربط الخريج ببيئته ومجتمعه.
4. تلبية حاجات المجتمع المحلي بالولاية من العقول الإدارية والقيادات الفكرية في مختلف مجالات الحياة.
5. إحياء التراث السوداني على المستوى القومي والمستوى المحلي.
6. تبادل الخبرات والتجارب بين الجامعات فيما بينها.
7. تأهيل الطلاب ومنحهم الدرجات العلمية.

أهمية الجامعات الولائية:

1. إتباع النظام اللامركزي حيث توجد بكل محافظة كلية واحدة على الأقل.
2. خدمة المجتمع والسعي كل القضايا المحلية من خلال تنمية وتطوير الريف.
3. تنمية وتطوير المشاريع الاستثمارية.
4. تحقيق الأهداف حسب التخصص والموقع.⁽²⁾

الإدارة الجامعية:

هي عبارة عن العملية التي يدار بها التعليم الجامعي مما يحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات استثنائية سليمة.⁽³⁾

مفهوم الجامعة:

1 - صالح الهادي محمد أحمد، التعليم العالي وقضايا التنمية في السودان، مركز الدراسات الإستراتيجية، مجلة دراسات إستراتيجية، الخرطوم - العدد رقم 9 أبريل 1997م، ص 58.
2 - صالح الهادي محمد أحمد، مصدر سبق ذكره، ص 60.
3 - رعد حسن الصرف، فن وعلم الإدارة، دار الرضا للنشر، ط1، 2000م، ص 32.

تعتبر الجامعة من المؤسسات التي تعطي اهتماماً كبيراً بالنواحي الاجتماعية والثقافية والعلمية ولقد ارتبطت الجامعات بالتغيرات الاقتصادية والاستعمارية لذا عمل التعلم الجامعي على تلبية حاجات الدول الاستعمارية فكان اختيار النموذج البريطاني للجامعات.

بعد ذلك ظهرت الجامعات الأمريكية بعد أن استفادت من تجربة الدول الأوربية ولقد أنشأت العديد من جامعات العالم بولونيا الايطالية وجامعة باريس والأزهر الشريف.

ونجد أن الصراع الديني والسياسي غير كثير من وظائف الجامعات وحدد أهدافها حسب تأثير السلطة السياسية أو الدينية مما أدى إلى اضطراب فكري وثقافي وحدث صراع مستمر بين السلطة الدينية والسياسية. (1)

نجد أن أهداف الجامعة هي إعداد الكوادر الفنية والإدارية التي تتطلبها الدولة. (2)

وقد تغيرت وظائف الجامعة وأهدافها وتطورت وتعددت في المجتمع الحديث. (3)

ثانياً: جامعة شندي (موضوع الدراسة):

جامعة شندي هي جامعة حكومية سودانية، وهي عضو في الاتحاد العالمي للجامعات واتحاد الجامعات العربية، واتحاد جامعات العالم الإسلامي واتحاد مجالس البحث العلمي العربي. (4)

نشأة الجامعة:

أنشئت جامعة شندي في مارس 1994م بالقرار الجمهوري رقم (67) لسنة 1994م بولاية نهر النيل، وهي هيئة علمية ذات شخصية اعتبارية مقرها مدينة شندي. وهي إحدى ثمرات ثورة التعليم العالي في السودان وتُعد الجامعة أنموذجاً للجامعات المتجهة نحو المجتمع والمعتمدة على حل المشكلات في مناهجها، ولها برامج عديدة مثل التنسيق والتكامل بين التعليم الطبي والخدمات الصحية، وتكوين الفرق من كليات الطب والعلوم الصحية، وكلية التربية لمرحلة الأساس، وكلية تنمية المجتمع لتنفيذ برامج مجتمعية وتنموية وكلية المجتمع، وبحلول عام 2010م وصل عدد كليات الجامعة إلى أحد عشر كلية لتشمل (كلية العلوم والتقانة، كلية القانون، كلية الطب، كلية التربية، كلية الصحة العامة، كلية

1 - عبد الله محمد عبد الرحمن - سوسيولوجية التعليم الجامعي، الإسكندرية - دار الفكر والمعرفة الجامعية 1991م، ص 6.

2 - إحسان محمد عمر، التنظيم الإداري بين جامعتي القاهرة والخرطوم، دراسة مقارنة رسالة ماجستير غير منشورة - الخرطوم 1999م، ص 10.

3 - عبد المنعم محمد عثمان، مفهوم الجامعة السودانية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لجنة التعليم الأهلي والأجنبي - الفترة 19 - 20 يوليو 1990م، الخرطوم، ص 4.

4 - موقع اتحاد الجامعات العربية في السودان، التاريخ: 2016/5/22م.

علوم المختبرات الطبية، كلية التمريض العالي، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، كلية تنمية المجتمع، كلية الآداب، كلية المجتمع، الفنادق والسياحة، علوم الحاسوب، والأسنان) وتضم الجامعة ستة عمادات وإدارات مساعدة وبها خمس مراكز بحثية واستشارية وأبرزها معهد الدراسات المروية ومركز أحمد إدريس للتطوير التربوي ومركز الفاتح للدراسات الإسلامية.⁽¹⁾
رؤية الجامعة:

أن تكون جامعة شندي رائدة في خدمة المجتمع من خلال التفرد في برامجها العلمية والتحتية.
رسالة الجامعة:

خدمة المجتمع من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي المتصل بقضايا المجتمع وتأهيل وإعداد القوى البشرية والمطالبة في معالجة المشكلات في مختلف المجالات وعلى كل المستويات المحلية والولائية والقومية والشراكة المجتمعية لتحقيق الإثراء المتبادل.
القيم:

- الجودة والتميز .
- العمل بروح الفريق .
- العدالة والأمانة
- الشفافية والمصداقية .
- الابتكار والإبداع
- التدريب المستمر .

الأهداف الإستراتيجية:

- خدمة المجتمع .
- الجودة في المخرجات العلمية .
- تطوير البحث العلمي .
- التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس .
- البيئة التعليمية والبحثية الجاذبة .
- النظام الإداري الدائم .

¹ - موقع جامعة شندي على الانترنت، التاريخ 2016/6/1م.

- البيئة التقنية الحديثة لكل المجالات.
- التواصل مع المؤسسات والمراكز البحثية داخل وخارج الجامعة.

إدارة الجامعة:

لما كانت الجامعة أحد مؤسسات التعليم العالي وهي الحلقة المجتمعية الأكثر تحسناً لمتطلبات التنمية وهي بذلك تعبر عن مبرر وجودها ودورها كمنتج للمعرفة عبر مختبراتها وقاعاتها ووسائلها المختلفة. كان لا بد أن تكون هنالك إدارة متكاملة في الجوانب المختلفة وذلك للتنظيم الأكاديمي والإداري.

وعلى ضوء ذلك فإن إدارة الجامعة تتكون من راعي الجامعة ورئيس مجلس الجامعة ومدير الجامعة، ونائب مدير الجامعة ووكيل الجامعة وأمين الشؤون العلمية وعميد شؤون الطلاب، وعمداء الكليات، الإدارات المساعدة⁽¹⁾ وهي على النحو التالي:-

مجلس الجامعة:

وهو السلطة العليا في الجامعة ويختص بوضع السياسات والخطط الرامية لتطوير الجامعة وتحديث طرق عملها وأسلوبها مثل إنشاء الكليات والمعاهد ووضع النظم واللوائح للجامعة.

اختصاصات رئيس مجلس الجامعة:

- 1/ رئاسة مجلس الجامعة وتحقيق أغراض الجامعة.
- 2/ تقوية الصلة بين مجلس الجامعة والهيئات الأخرى لتحقيق أغراض الجامعة.
- 3/ في حالة غياب رئيس مجلس الجامعة عن أي اجتماع ينتخب مجلس الجامعة أحد أعضائه من خارج الجامعة لرئاسة ذلك الاجتماع.⁽²⁾

مجلس الأستاذة:

يختص بوضع التنظيم العام للسياسات العلمية والبرامج الدراسية بالجامعة ومنح الدرجات العلمية وتشجيع البحوث العلمية ويتكون من مدير الجامعة ونائب مدير الجامعة ووكيلها وأمين الشؤون العلمية وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية.

¹ - دليل جامعة شندي 2010م - 2011م ، ص 7.

² - قانون جامعة شندي لسنة 1995م - ص 7.

منذ قيامه في عام 1994م عمل وما زال يقوم بدوره في تطوير العملية التعليمية بشقيها العلمي والعملية وله دور كبير بإسهاماته في تطور الجامعة عبر برامجها العلمية المميزة. (1)

تكوين المجلس:

1. المدير
2. نائب المدير
3. الوكيل
4. عمداء الكليات والمدارس وعميد شئون الطلاب
5. أمين المكتبة
6. مديرو المعاهد والمراكز
7. رؤساء الأقسام ووحدات التدريب
8. جميع أعضاء هيئة التدريس ممن هم في مرتبة الأساتذة أعضاء.
9. ممثل واحد لكل من المدارس والمعاهد والمراكز التي ليست لها أقسام وذلك عن كل سبعة أعضاء من هيئة التدريس بها
10. عضوان اثنان يمثلان الطلاب ويختارهم اتحاد الطلاب أعضاء.
11. أمين الشؤون العلمية بالجامعة
12. نواب العمداء إن وجدوا

اختصاصات مجلس الأساتذة:

- 1/ وضع الشروط والمؤهلات العلمية المطلوبة لقبول الطلاب في الدراسة بالجامعة.
- 2/ وضع برنامج الدراسة والامتحانات.
- 3/ وضع خطط تنظيم الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز.
- 4/ منح الإجازة العلمية.
- 5/ منح لقب أستاذ امتياز.
- 6/ إجازة برامج الدراسات الإضافية.
- 7/ رفع التوصيات لمجلس الجامعة بالشروط والأسس العلمية المتعلقة بنفس أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم.

1 - نفس المصدر السابق ، ص 8.

8/ منح الدرجات الفخرية والجوائز العلمية للأشخاص الذين يعدون جديرين بها وذلك وفقاً لأحكام اللوائح.

9/ رفع تقرير لمجلس الجامعة عن أي أمر يحيله إليه.

10/ تشجيع البحوث العلمية والتأليف والنشر وترقيتها.

11/ إنشاء وتكوين ما يراه مناسباً من مجالس علمية ولجان خاصة يفوض لأي منها أي من السلطات التي يكون من حقه ممارستها باستثناء سلطة منح الإجازات العلمية.

12/ اتخاذ إجراءات المحاسبة المناسبة بناءً على توصيات اللجان التي يشكلها لمن يدانون في أمور مخلة بشرف العمل العملي من أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب بالجامعة أو ممن منحهم المجلس إجازات علمية أو فخرية.

13/ حرمان أي شخص قد أدين في جريمة تتطوي على الانحراف الخلقي أو يكون في رأي المجلس قد سلك سلوكاً فاضحاً أو مخالفاً بالشرف من أي إجازة علمية يكون المجلس قد منحه له وحرمانه كذلك من جميع الميزات التي يتمتع بها بمقتضى هذه الإجازة.

14/ يصدر مجلس الأساتذة اللوائح اللازمة للقيام بأعماله وتنفيذ اختصاصاته وممارسة سلطاته الممنوحة له بموجب أحكام هذا القانون ويعمل بهذه اللوائح عند توقيع رئيس مجلس الأساتذة عليها ما لم ينص فيها على أي تاريخ لاحق.

اجتماعات المجلس:

1. يجتمع مجلس الأساتذة مرة واحدة على الأقل في كل فصل دراسي في الأوقات والأمكنة التي يعينها رئيسها ويكون له الحق في دعوته في أي وقت لأي اجتماع طارئ.

2. يتراأس نائب المدير اجتماعات مجلس الأساتذة عند غياب المدير، وفي حالة غياب المدير ونائبه يختار مجلس الأساتذة أحد أعضائه لرئاسة الاجتماع.

3. يجوز لمجلس الأساتذة أن يدعو أي شخص لحضور أي اجتماع دون أن يكون لذلك الشخص حق التصويت.

مدير الجامعة:

هو المسئول عن أداء الجامعة والعمل على تحقيق أغراضها العلمية والتربوية والحفاظ على النظام العام للجامعة. (1)

¹ - دليل جامعة شندي - مصدر سبق ذكره - ص10.

نجد أن جامعة شندي ومنذ قيامها في عام 1994م تعاقب عليها أربعة مدراء حيث أكمل الأول دورتين إداريتين استمرتتا لمدة ثمانية سنوات وكذلك المدير الثاني قضى دورتان وهما من أهم الفترات في تاريخ الجامعة حيث تعتبران فترة التأسيس والفترة التي تلتها وهذا الأمر ساعد كثيراً في استقرار الجامعة حيث أن استقرار الإدارة يؤدي إلى الاستقرار في الإدارات المساعدة والبرامج التعليمية والذي ينعكس بدوره على استقرار الطلاب وبالتالي استمرارية البرامج وفق ما هو مخطط لها.

ويكون للجامعة مدير يعينه راعي الجامعة من ذوي الأهلية العلمية العالية بناءً على توصية من وزير التعليم العالي والبحث العلمي لفترة أربعة سنوات وفقاً لشروط الخدمة التي تحددها النظم الأساسية.

مدير الجامعة هو التنفيذي الأول المسئول عن الجامعة لدى رئيس الجمهورية ووزير التعليم العالي والبحث العلمي وله حق تفويض سلطاته الممنوحة له بقانون الجامعة والقوانين الأخرى لمن يراه مناسباً من نوابه ومعاونيه من المسئولين الآخرين بالجامعة.
من مهامه:

1. العمل على ترشيد الأداء العلمي والتربوي والإداري والمالي بالجامعة.
2. الحفاظ على النظام بالجامعة.
3. رئاسة مجلس الأساتذة.
4. تمثيل الجامعة والتحدث باسمها أمام الهيئات الأخرى.
5. تقديم تقرير سنوي متكامل للمجلس عن أداء الجامعة.
6. التقدم للمجلس بطلب إصدار النظم الأساسية كما يجوز للمدير أن يطلب من مجلس الأساتذة إصدار اللوائح إذا استلزم الأمر ذلك إضافة إلى أعبائه ومهامه أعلاه والمحددة في قانون الجامعة، ويحدد النظام الأساسي المهام التالية:-
أ- يقوم بترقية الجامعة وتطويرها ورفع كفاءتها وأن يشرف على تنفيذ خطط التنمية فيها.
ب- يرأس مجلس الأساتذة ولجانه الدائمة مجلس العمداء، لجنة تعيينات وترقيات أعضاء هيئة التدريس، لجنة الاستثمار وأي لجان أخرى.
ج- يمثل الجامعة في اتحادات وروابط الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية والاتحادات والمؤسسات ذات الصلة.

2. $\frac{1}{2} \int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$ $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$
3. $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$ $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$
4. $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$ $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$
5. $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$ $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$
6. $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$ $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$
7. $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$ $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$
- $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$
 - $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$
 - $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$
 - $\int_{-\infty}^{\infty} \delta(x) dx = 1$

¹ - موقع جامعة شندني على الانترنت.

□□□ □□□□ □□□□ □□ □□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□
□
□□ □□□□□□ □**v**□□□□□□□**Ÿ** □□□□□□□ □□□□□□□□
□□□□□□□□□□ □□,□**č** □□□□□□□**Dz**□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□ □□□□□□□□□□ □ □□□□□ □
□□□ □ □□□□~□□ □□□□□□ □□□□ □□ □□□ -
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□
□□

□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□ □□□□ □□□ □□ □ -
□□ y □ **Ö**□□ □□□ □□□ □ □**ρ**
□□□ □□□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□□ □□□ □ -
w□ □□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□**č**□□□□□□ □□□ □□
□□ □□ □ □□ □□□□□□□□□□□□□□□□ □**ķ**□□□ □□
□□□□□ □□□ □□□□□□ □□□□□□

□□□□□>□ □□ □□□□□□□□□□□ □ □□□□□ □□ □□
□

□□□□□□□□□ □ □□□□□□□□□□ □□□ □□ □□□ -
□□□□□□□ □ □□□□□□**ŋ**□□□□□□□□□□□□**≠**□ □□□□
□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□

□□□□□□□□□□**†**□□ □**J**□□□□ □□□ □ □ □□□□ □□ □ -
□□□ □□□□□ □□□**#**□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□
□□□ □ □□□**J**□□□□□□□□□□□ □□**é**□□□□□□□□□□□□□□
□ □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□ □□□□ □ □ □□

□□□□□□□□□□□ □□□**A**□□□□ □□□**ķ**□□□□□**ó**□**ž**□□□□
□ □□ □□□□□□**Ω**□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□ □□ □ □□□□□□ □**w** □□□**é** □□□□□□□□□□□□□□ -
□□**J** □□□□□□□□□□□□**ķ**□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□**ĩ** □□□□□□□□

□□□ □ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □ -
□□□ □□□ □**Ć**□□□ □□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□

□□□ □□□□ □**š**□□ □□□ □ □ □ **ń**□□□□ □□□□□□□□ □ -
□□□□□□□□□□□□□□ □□ □□□ □□□□□**υ**□□ □**š**□□□□
□□ □□□□ □□□□□□□□□ □□□ □□□□□□□□□□**é**□□□□

□□□ □ □□□И□□□□□□□□□□□□ □□□ □□□□□□□
□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□ □□□ □□ □□
□□□ú□□ □□□□□ □□□Ÿ□ □□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□ □ □□ □□ □□□□□.□□ □□□□ □□□□□□□□
□ □□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□ □
□ □□k□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□ □
□□□□□□□□□□S

□□□ □□□□□□□□□□□□□□□R □□η□ □ □□□ □ □
□□ □□□□□□□□ □□□ □□□ □□□□ □□□□ □□□□
□□□ đ□□ □□□□ □□□ □□□□□ □□□□□□□□□□□□ □
□□ □é□□□□ □□ □□□□ □□□ □ □□□ □□□□□□□□
□□ □я□□□□□ □ □□□ □□□□□□□□□ □□□ □□□□
□□□□ □□é□ □□□□□□□□ □□ □□□ □□□□□□□□□□
□□ □□□□ □□□□□□□□ □□ □ǰ□□□□□ □□□□□□
□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□□□□□□□□
□□□□□□□□ □□ □□□□5 □□□□□□ □□□□ □□□□
□□□□□ □ □□□□□□□□ □□ □□ □□□□□ □□□□□ □
□□ □□□□□□

□□□□□ □□□□□□□□□□é□ □□□□□ □□□□□□□□□ □
□¹□□□ □ □□□□□ □□□g□□□□□ □□ □□□□□□□□
□ □□□□□□□ □ □ □□f□ □ □□□□□□□□w□.□□□□□□2□
□□□□□□ □□□□ □ □□□□□□□□□□ □□□J□ □□2□
□□□□□□□□□□ □ □□□□□□□□□□□ □□□ □□
□□□□□□□□ □ □□ □□□□□ú□ □□□□□□□□□□□□□□Ÿ□
□□□□□□ □ □□ □□□□□□□□□□□□□□□□□ □ □□□□
□□ú□□□□□□□ □□□□□ □□□□□J□ □□□é□□□□□□
□□□ □□□□ □□ □□ □□ □□ □□□ □□ □□ □□ w□□□□□□□
□□ □□ □□□□□□□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□
□□ □□□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□ □□□□□□□
□□ □ □ □□□□ □□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□ □□□
□□ □ □□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□ □□□ □□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□

1 - معاوية أحمد الشفييع، أمين شئون الأفراد، شؤون الأفراد، جامعة شندي، 2016/5/20م.

□□□□ □ □□x□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ .3
□□□□ □ □□ □

'□'□z□□□z□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□ □ .4
□□•□□□□z□□□□□□□□

□□□□□Y□□ □□□ □□k□□□k□□□□□□ □□□ □□ .5
□□□ □□□□□ □

□□ □□ □□□□□□□□ □ □□□□ □□□□□□□□□□□ □
□ □□ □□

□□□□ □ú□□□□□□□ □• □□□ □□□□□□ □w□□
□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □ □□□ □□ □□□□□□□□
□□□□□ z □□□□ □ œ□□□□□□□□ □□□ □□□□□□
□□ □ □□□y□□□□□ □□□□□□□□□ □ □□□□ □□ □□
□□□□□□□□□□□□ □ □□□□□□□□□ □□□□□□ □□□
□□□□[†]□□□□□ □□ǒ□□□ □□□ □□□□□□□□□ □□□□

□□□□□□□ □□□□□k□□□□□λ□ □□□□□□□ □□□
□□□□□□□□□□ □□ □□□□ □□□□□J□w□□□□

□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□ □□□ □□□ □□□□□ □□□□□

□•□□□ □□□□□□□□ □□□[¶]□□ □□□□□H□□□□□

□□[†]□□ □□ □□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□z□□
□□□□z□□ □□

□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□ □ □□□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□□□□

□□ □ □□□□□□ □□ □ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□

□□□□□é□□□□□ □z□ □□□□□□□□□□[†]□□□• □ □
Y□ □□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□□□□□□□□

□Λ□□□□□□ □□E□□□□□□□w□□□ □□□□ □□□□□□□□
□ □□□□□ □□□□

□□□□□□ □ □² □ Y□□ □□ □□□□□□ □ □□□e□
□ú□□□□□□ □ □□□□□□□□ □□□□ □ □□□ □□□□

□□□□□□□□□□□□ □□[†] □ □J□ □□ □□□□□□□□□□□□
□ □ □□□□□□□□□□□ □□□□ □ □□□□□□□□□□□□□□□

□□□ □□ □□□↑□ □□□ □□□□ □□□□ □□□ □□ □□
□□ □ □ □□□□ □ □□□ □□□□□□ □□ □□□ □̃□□□

الجامعة
 مجلس الجامعة
 مدير الجامعة
 نائب المدير
 لجنة الشؤون التنفيذية والمالية
 مجلس الأساتذة
 مجلس العمداء
 المجالس واللجان التخصصية
 أمين المكتبات
 عميد شؤون الطلاب
 أمين الشؤون العلمية
 وكيل الجامعة
 عمداء الكليات
 مدراء المعاهد
 مدراء المستشفيات
 مدراء الوحدات والإدارات
 مدراء المراكز

المصدر: الهيكل التنظيمي بجامعة شندي رجب 1436 هـ - 2015 م

¹ - خطاب رئيس جامعة شندي، أ.د. تاج السر حسن محمد أحمد، اجتماع مجلس الأساتذة - جامعة شندي بتاريخ 2015/3/30 م.

ϑ 2 0000000000 0000 0000000000 00 0000 00
 00 0000000000000000000000 00000000 00000000
 0 000000000000 00000000 0 0 k000000 00
 é0000000 0 0000000000000000000000 000000
 00 00000000 0000000000 000000 00000000 0
 00000000000000 10 0000 0
 0000000000 000000000 0000D0 0000 0 .1
 0 000 0 0
 000 00 00 0000 0000 000Rs0000000000 .2
 000
 k00000پ0 0 0000000000 0 000000000000 .3
 0 0
 00 00 0 0 é00 0000A00Y0 000 00 00 .4
 ú000
 000000 00000000 00000 00000 0000 0 .5
 000000 00Y0
 00000000000000 000 0л0000000000000000 00
 0000000000خ00000 000000000000000000 ε0 0000000 00
 00000000000000000000000000000000

| |
|--|
| 2 000000 |
| 00000 0000 0 00000 |
| 00000 0000 00000 ! 00000000 0000000 000000 00000000000 |
| 0000 0 0000 00000000 0 |
| 0000000 00000 0000 0000 000000 |
| 00000000 |

□□□□ □ □ □□□ □

□□ □□□ □ □□□□□□ □Y□ □□□□ □□□□ □
□□□□□□□□□□□ □□ □ □Š□ □□□□□□□□□□ □

□□□□ □□□□□□□□ □□□□
□□□□ □□ □□ ú□□□□□□□□

□ □□□ □ □□□ □Y□□□□ □□ □ □ □□ □□□□
□ □□□□□Y□□ □ □□□□□□□□□□ □□□□ □□□I□□

□□□□ □ □□□□□□□Y□□□□J□ □□□□□J□ □□□□□□
□□□□□□

□ □□ □□□□ □ □□□□□□□□□□□□□□□ □□□ □□□
□□ž□□□□□□□□□□□□□□□□ú □□□□□□σ□□□Ů □□□□□□

□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□
□□□

□□□□□□□□f□ □ □□□□□ □□ú□ □ □□□ □□□□□□
□□

□□□□□□ □ □□□□□،□□□□ □ □□□ □□□□□□□□□□ □
□□□□□ □□□□□ □□

| |
|---|
| □□□□□ □ □□□□ □□ □□□□□ □□ |
| □ □□□□□□□□ □□□□□ □ □□□□□□□□□□X□□□□ □□□□ |
| □□□ □ □□□□ □2□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □ □□□□ □□ □ □□□□□□□□□□□□□□□ |
| □□□□□□□□□□□□□□ 2□□□□□□□□ □ □□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□ |
| X ۳□ |
| □□é□□□□ □□□ □□ □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□ = □ □□ □□□□ □□□□□□□□□□□□ |

é □□□□□□□□O ž□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□ □□ □ □□ □□é□□□□□□□□□□ □□□□□ □

1- حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: كتبة الكعبان، 1995)، ص 430.
138

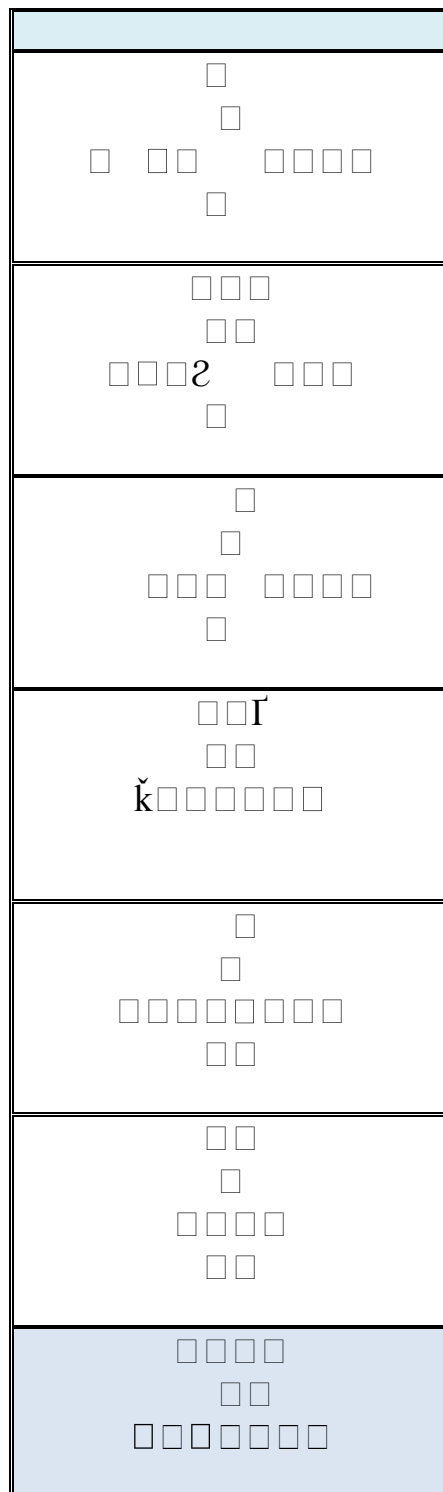
爆 敞 秩 □□□□ □□□□ □□□ □□□□□□□□□□é□□□□

□□□ □ □□□□□□ □□ □□ □□□□□□ □□ □□ □
□□2□□ □□□□□□ □ □□ □ □□□□ □□□□□□□□ □
□□ □□ □□ □ □□□□□□□□□□□□□□ □□ □□ □□□ □□
□□ □ψ□□ □□□□
□□□□□□□□□□ □□□□

□□□ □□□□□□□□ □2□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□é
□ ú□□ □□ □□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□
□□□□□□□□□□□□□□ □ □□□ □□□□□□□□□□ □
□2□□□□□□ □□□□□ □Õ□ □ □□ □□□ □ □□□
□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□2□□□□□□□□□□□□□ □□ŷ□□□□□□□□□□ □□ □□□
□□□□ □□□ □□□□ □2ǰ□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□2□□□□□□□□□□□ □□ŷ□□□□□□□□□□ □□ □□□
□□□□ □□□ □□□□ □2ǰ□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□ □□□□□□□□□□□ □□ □ □□□□□□ŷ□□□□
□□ □□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □ □□
□□□□□□□□
□□□□□□□□

□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□ □ □□ □□ □□□□ □ □□□3□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□ □ □□

| |
|--------------------------------------|
| □□□ □ □□□□ □□□□ □□ □□ |
| □ □ □ □ □ □□ □□□□ .1 |
| □□□ □ —□□□□□ □□□□□ □□ .2 |
| □□ζ □ |



□□ □ □□ □□□□□□ú □ J□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□

□□□

□□ k □ú □□□• □□

□ □□□□□□□ □ □□□□ □□ □□2□□ □ □□□□ □□□

□□□□□□k□⌂□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□

□

□ □□ □□□□ □□□ □ □□□□□□□□□□J□□ □□□ □□□□□ □□□□ □□□□□□□

□□□□□□□□ □ □□□□ ψ □□□□□□□□□□ □□□ □
 □□□ θ □□ □□ □□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□
 □ θ □□ □□□□□□ \acute{e} □□□□□□□□□□□□ □ □□ □□□□□□
 □□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□ □ □□□□ η □□□□□□□□
 τ □□□ □□ □ □□□□ \acute{e} □□□□ □□□□ □ □□ ϵ □ □ □
 □□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□
 ι □ □□□□□ □□□□□□ □□ □□ □□□ □□□□□□□□□□□□
 □□□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□ □□□□□□□□ □□□□
 \acute{e} □ □□□ □□□ □□□ ζ^a □□ \acute{e} □□□□ □□□□□□□□□□□□ \triangleright
 □ $\tilde{\eta}$ □ □ □□ □□□□□ $\tilde{\Lambda}\theta$ □□□□□□□□□□ \acute{u} □□ □□□□□□
 δ □ □□□ □ □□□□□□□□□ □□ □□□□□□□□□□□□ □□□
 □□□□□□ □ □□□ □ □ \bar{Y} □□□□□□ \leq □ $\acute{o}y\acute{u}$ □□□□□ □
 □□□ □

□ □□ □□□□□ □ \blacktriangleright □□□□□□ □□□□□□□ \ddagger
 □□□□ □□□□□□□□ □□

□□□ □□□□□□□□□□□□□□ $\frac{3}{4}$ □□□□□□□□□□ □ □□□□□□□□

□ □□ □□□□ P □□ $\tilde{\alpha}$ □□ □□□ □□□ □□□□□□ □□□□□

| |
|---|
| <p>□□□□□</p> <p>□□$\tilde{\eta}$□ □</p> <p>□□□□□□□</p> <p>□□ □ □□□ □□□□□□□□□□□□□□□□</p> <p>□ □$\tilde{\eta}$□</p> |
| <p>□□</p> <p>□□</p> <p>□□ □ □□ □□□□</p> <p>.1</p> |
| <p>□□</p> <p>□</p> <p>□□□ □□ □□□□ □□□□□□</p> <p>.2</p> |
| <p>□ϕ□</p> <p>□□</p> <p>□ □□□□ξ□□□□□□□□□□ □\acute{u} □</p> <p>.3</p> |

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">□□ □□□□□□□□ □ .1</p> |
| <p style="text-align: center;">ú□□ □ □□□□□ .2</p> |
| <p style="text-align: center;">□□□□□ .3</p> |
| <p style="text-align: center;">□ ǰ □□□ □□□□□ .4</p> |
| <p style="text-align: center;">□ □ □□□□□□ □□□□□ .5</p> |
| <p style="text-align: center;">□□ □ □□ □□ □□□</p> |

□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□ □□+□□□□□□□□□□□□ □ǰ□
□□

□□„□ □□□□□□□□□□

□□□□ □□□□□□ □□□□ □ □□□□□□□□□□ □ □□□□□□
□□□□□□□□□□□ □ □□□□□□□□□□

Ⓢ

□ □□□□□ □□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□ □ □□□
J□ □

□□□□□□□ □□Ā□ □□ □□□□□ □□ظ□□□□□□□□□□

□□□□□□□J□□ □□□□ □□ك □ □□□□□□ □ □ □□□□□□□

□□ □□ □□ □□ □ □□□□□□□□□□□ □□□□□□Ā□Ā□□□□□□

□ □□□□□□ش □□□□□□□Y□□□□□□□□□□ □ □□□□□

□□ f □ □□□□ □ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□

□□□ □□□ □□□□□□□ □□□ \bar{Y} θ □□□□□□□ □□□□□□
 \hat{h} □□□□□□ □□□ □□ □□□□□□□ □□□ □□□□□□□□□□□□
 □ □□□□□□□□□□□ □□ □□□□□□□□ □ □□ □□□□□
 □□□□□ \hat{h} □□□

□□□ □□□ □ \check{k} □□□□ □□□□□□□□□□□□□ □ □□□□□ □□ \check{k}
 □□□ □ □□□ □ □□□□□□□□□ □□□□ ω □ □ □□□□□□
 □□□□□□ □ □ □ □□□ □□□□□□ ρ □□ □□□□□□
 □□ □□□□□□□□ $\check{k}\delta$ □□

□□ □□□ □□ □□ J □□ □□ □ □□□□ \acute{u} □□□□□ □ □
 □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□ □□

| |
|--|
| □□□□□ □ □ j - □□□□□ □ □□□□□ |
| □□□ □□ □□ □□□ □ .1 |
| □ □ □ □□□□□ .2 |
| □□ □ □□□□□ .3 |
| □□ □ □□□ A □□ .4 |
| □□ □ □ \hat{h} □□□□□ □□□□□ .5 |

□□ □
□□□
□□ ψ □□□

□□□ □□ Υ □□□□□ □ □□□□ □ □□ □□□□□□□□□□□□□□□□□
□ □
□□□ □□□□□□□ □
□□ □□□□ □□□□□□□ □ □□□□□□ □□□□ □
□□ □□□□ □□□□□ □ □□□□□□□

□□□□□□ \acute{e} □□□ □□ □ □□□□□□ □ □□□□□□□□□ □ $\acute{a}k$
□□□

□□□□□□□□□□□□ □□□ □□□□ □□□□□□ □ □J
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□ □□ □□ □□□□
□□□ □□□□□□□□□□□□ □^o □ □ □□□□ □ □□□□□
□□□□ □□□□□□□□□ □ □□□□□□ □□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□ □□□□□□ □J□□□□□□□□□□K□
□□□□□□□□ □ □ □□□□ □□س □□□□□□□□□□ □□
□□□□ \geq □□□□□□□□ □□□□□ ψ □□□ □□□□ □ \check{Y} Υ □
□□□□□ □□□□ □ □ □□□□ □□□□ □□□ □□ □ □
□□□□□□□ $\check{E}\psi$ □□□□ □□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□ □
□□□ \grave{A} □□□□□ □□□□□□ □□ □ □□□□□□□ □□ □
□ \acute{e} □□□□□ □□□ □□□ □□□□□ □ □□□□□□□□□□□□□□
□□ □ □□ □□ □□□□□□ □□□□ □□□□□ □□□□
□ \bar{Y} □□□ □□□□□□□ □^o □□□□□□□□
□ □□□□□ □ □ □□ □ □□□□□□□□□□□□ □□^o□□□
□ \bar{Y} □□□ □□□□□ □ □□ □□□□

□□□□□□
□□□□□□
□ \check{i} □□□□□□
□ \acute{e} □□□

□□□□
□□
□□ □□ □□□□

□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□ □□
□ □□□□□ □□ □□□□□ □□□ \bar{h} □□□□□ □ □□□□ □
□□□□□□ $\bar{1}$ □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□ □□□
نو □□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□

ى الأداء.

العبرة الرابعة: تعتمد منظمات الأعمال التخطيط الجيد للقوى العاملة.

جدول رقم (7/2/3)

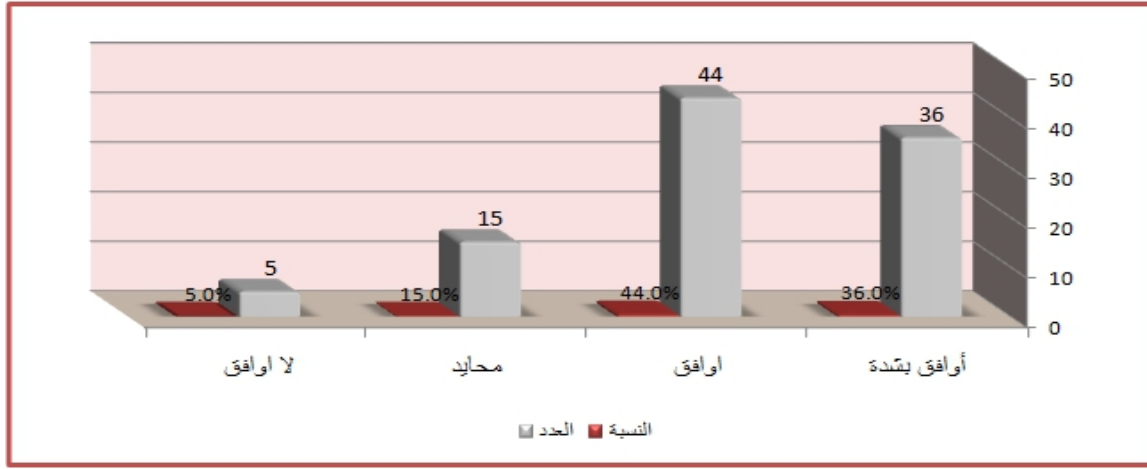
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 36 | 36% |
| 2. | أوافق | 44 | 44% |
| 3. | محايد | 15 | 15% |
| 4. | لا أوافق | 5 | 5% |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (7/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (7/2/3) أن هنالك (44) فرداً وبنسبة (44%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك (36) فرداً وبنسبة (36%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (15) فرداً وبنسبة (15%) محايدين، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (5%) لم يوافقوا، ويتضح من ذلك أن منظمات الأعمال تعتمد التخطيط الجيد للقوى العاملة، وهذا يعني أن التخطيط الجيد للقوى العاملة عامل أساسي في منظمات الأعمال.

العبرة الخامسة: تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى اتخاذ القرار السليم في منظمات الأعمال

جدول رقم (8/2/3)

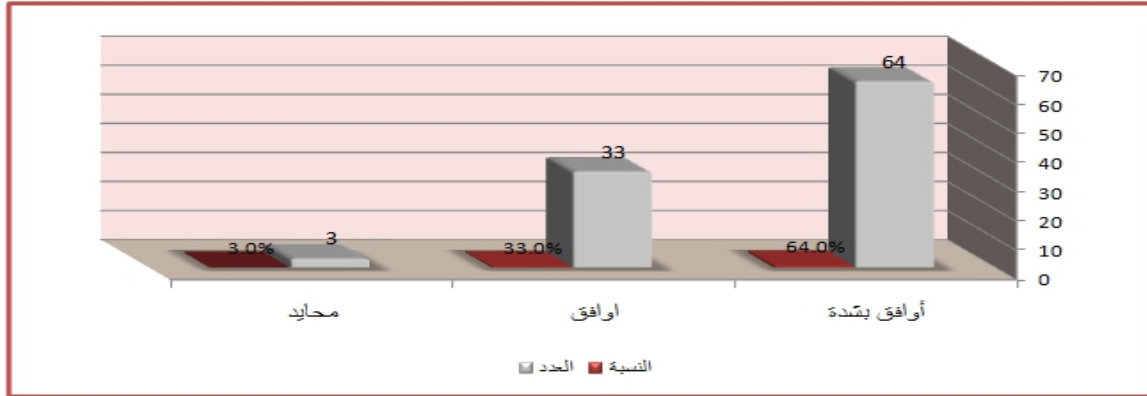
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 64 | 64% |
| 2. | أوافق | 33 | 33% |
| 3. | محايد | 3 | 3% |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (8/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (8/2/3) أن هنالك (64) فرداً وبنسبة (64%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (33) فرداً وبنسبة (33%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن **تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى اتخاذ القرار السليم في منظمات الأعمال**، وهذا يعني أن المؤسسات التي ليس بها تخطيط للقوى العاملة لا تستطيع اتخاذ قرارات سليمة بمؤسساتها.

العبرة السادسة: تخطيط القوى العاملة تؤدي إلى اكتشاف نقاط القوى والضعف

جدول رقم (9/2/3)

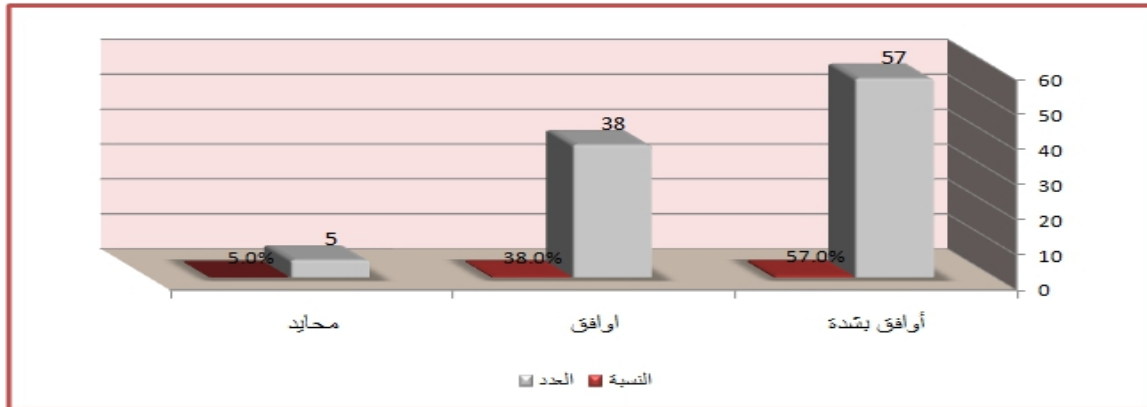
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 57 | 57% |
| 2. | أوافق | 38 | 38% |
| 3. | محايد | 5 | 5% |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (9/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (9/2/3) أن هنالك (57) فرداً وبنسبة (57%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (38) فرداً وبنسبة (38%) وافقوا، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن تخطيط القوى العاملة تؤدي إلى اكتشاف نقاط القوى والضعف، وهذا يعني أن المؤسسات التي ليس بها تخطيط سليم تستطيع اكتشاف نقاط القوة والضعف للعاملين بها.

العبرة السابعة: تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل

جدول رقم (10/2/3)

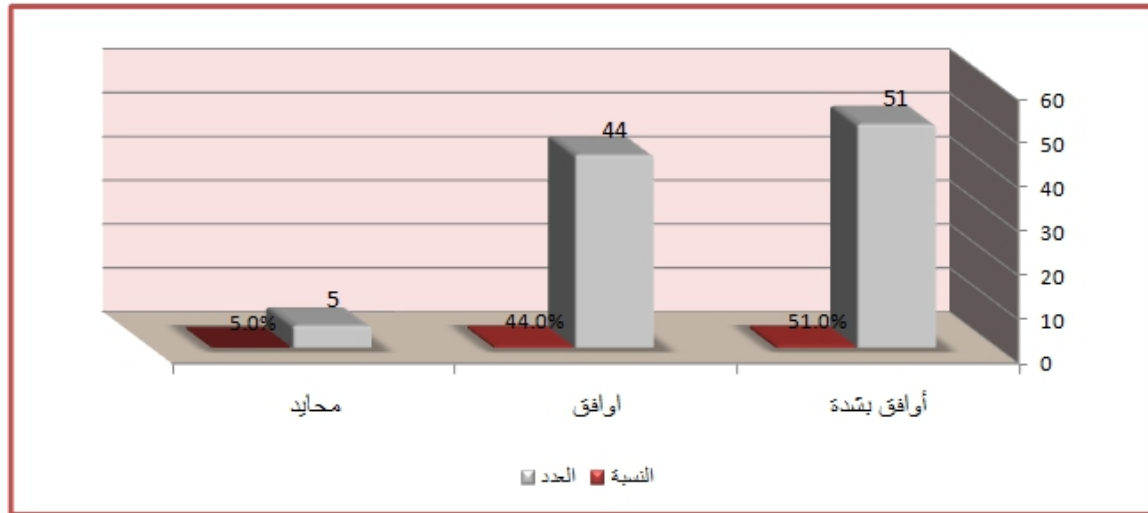
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 51 | 51% |
| 2. | أوافق | 44 | 44% |
| 3. | محايد | 5 | 5% |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (10/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (10/2/3) أن هنالك (51) فرداً وبنسبة (51%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (44) فرداً وبنسبة (44%) وافقوا، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن عملية تقييم الأداء تسهم في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل، وهذا يعني أن المؤسسات التي ليس بها تخطيط سليم لا تستطيع إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.

العبرة الثامنة: يعمل تخطيط القوى العاملة على الرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال

جدول رقم (11/2/3)

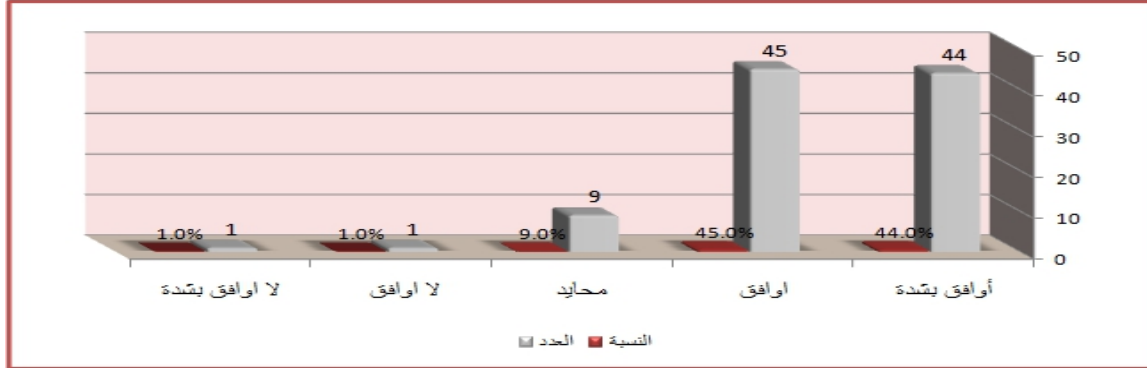
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 44 | %44 |
| 2. | أوافق | 45 | %45 |
| 3. | محايد | 9 | %9 |
| 4. | لا أوافق | 1 | %1 |
| 5. | لا أوافق بشدة | 1 | %1 |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (11/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (11/2/3) أن هنالك (45) فرداً وبنسبة (45%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك (44) فرداً وبنسبة (44%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (9%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق، وأيضاً هنالك (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن تخطيط القوى العاملة يعمل على الرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، وهذا يعني أن المؤسسات التي ليس بها تخطيط سليم لا تعمل على الرضا الوظيفي للعاملين بها.

العبرة التاسعة: القصور في تخطيط القوى العاملة مما يؤثر سلباً على الرضاء الوظيفي للعاملين

جدول رقم (12/2/3)

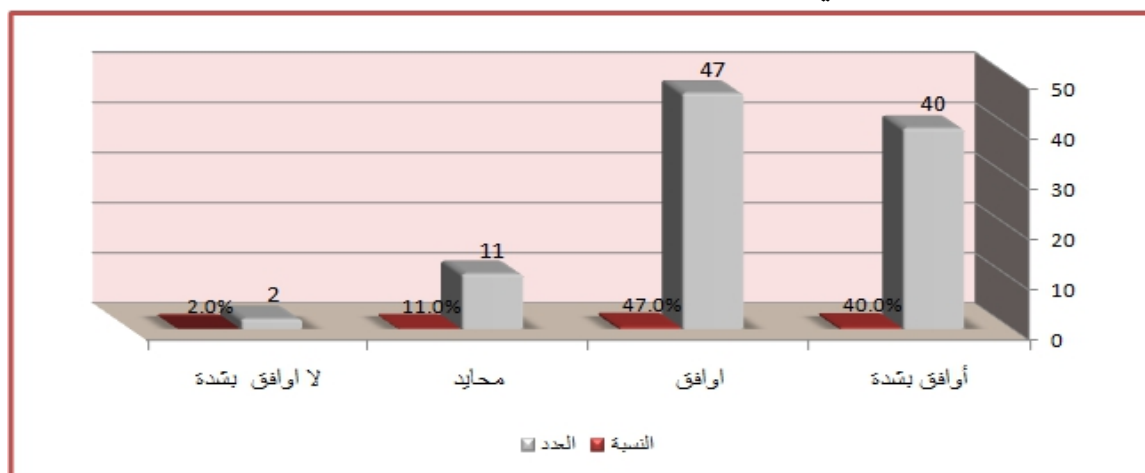
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 40 | 40% |
| 2. | أوافق | 47 | 47% |
| 3. | محايد | 11 | 11% |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | 2 | 2% |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (12/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (12/2/3) أن هنالك (47) فرداً وبنسبة (47%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (40) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (1) فرداً وبنسبة (11%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن القصور في تخطيط القوى العاملة مما يؤثر سلباً على الرضاء الوظيفي للعاملين، وهذا يعني أن التخطيط الجيد للقوى العاملة يؤثر إيجاباً على الرضاء الوظيفي للعاملين.

العبرة العاشرة: الرضا الوظيفي عامل أساسي لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية

جدول رقم (13/2/3)

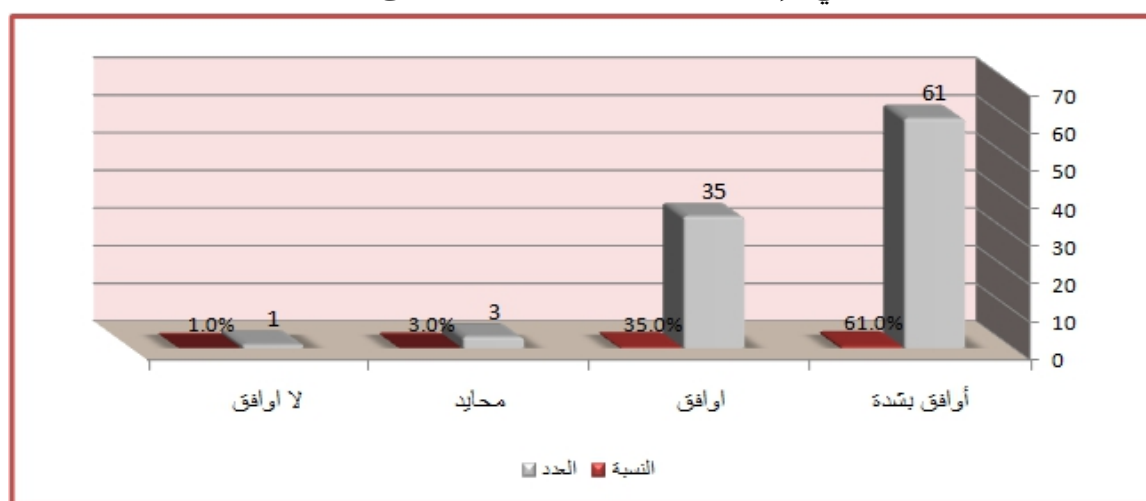
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 61 | 61% |
| 2. | أوافق | 35 | 35% |
| 3. | محايد | 3 | 3% |
| 4. | لا أوافق | 1 | 1% |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (13/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (13/2/3) أن هنالك (61) فرداً وبنسبة (61%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (35) فرداً وبنسبة (35%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3%) محايدين، وأن هنالك (1) فرداً وبنسبة (1%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن الرضا الوظيفي عامل أساسي لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية، وهذا يعني أن المؤسسات التي ليس بها تخطيط جيد للقوى العاملة لا تستطيع تسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

العبرة الحادية عشر: عدم تلبية رغبات العاملين بمنظمات الأعمال يؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي لهم

جدول رقم (14/2/3)

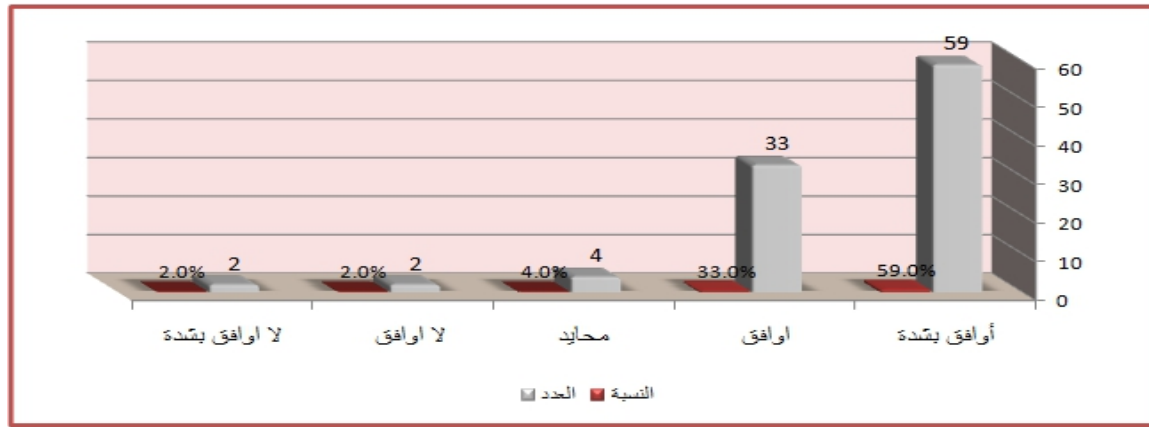
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 59 | %59 |
| 2. | أوافق | 33 | %33 |
| 3. | محايد | 4 | %4 |
| 4. | لا أوافق | 2 | %2 |
| 5. | لا أوافق بشدة | 2 | %2 |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (14/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (16/2/3) أن هنالك (59) فرداً وبنسبة (59%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (33) فرداً وبنسبة (33%) وافقوا، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (4%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا، و أن هنالك أيضاً (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن عدم تلبية رغبات العاملين بمنظمات الأعمال يؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي لهم، وهذا يعني أن المؤسسات التي ليس بها تخطيط للقوى العاملة لا تعمل على تلبية رغبات العاملين بها.

العبارة الثانية عشر: تدني مستوى الإدارة تؤدي إلى عدم استيعاب الأشخاص المؤهلين للترقية مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي

جدول رقم (15/2/3)

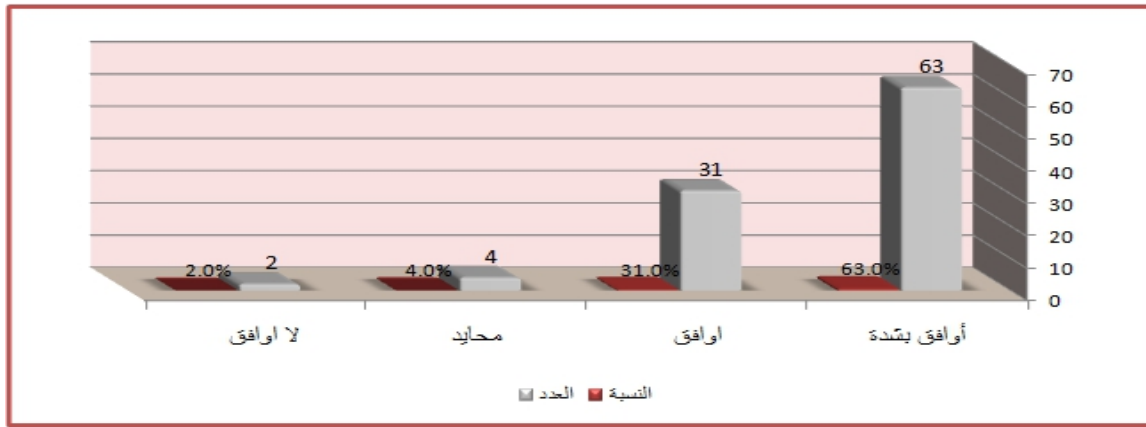
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 63 | 63% |
| 2. | أوافق | 31 | 31% |
| 3. | محايد | 4 | 4% |
| 4. | لا أوافق | 2 | 2% |
| 5. | لا أوافق بشدة | — | — |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (15/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (15/2/3) أن هنالك (63) فرداً وبنسبة (63%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (31) فرداً وبنسبة (31%) وافقوا، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (4%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن تدني مستوى الإدارة تؤدي إلى عدم استيعاب الأشخاص المؤهلين للترقية مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن عدم التخطيط للقوى العاملة يؤدي إلى تدني مستوى الإدارة مما يؤدي إلى عدم استيعاب الأشخاص المؤهلين للترقية، مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي.

العبرة الثالثة عشر: الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة عامل أساسي في الرضا الوظيفي

جدول رقم (16/2/3)

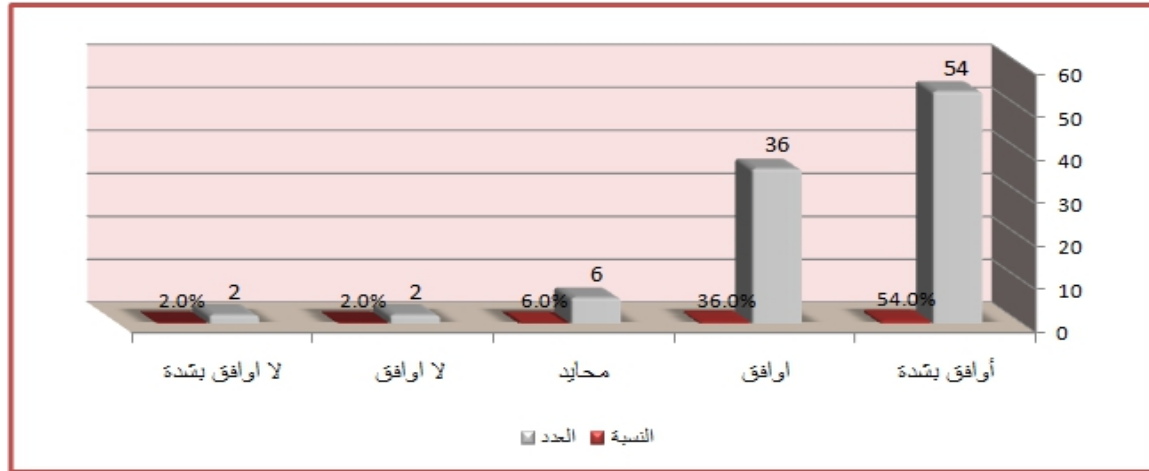
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 54 | 54% |
| 2. | أوافق | 36 | 36% |
| 3. | محايد | 6 | 6% |
| 4. | لا أوافق | 2 | 2% |
| 5. | لا أوافق بشدة | 2 | 2% |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (16/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (16/2/3) أن هنالك (54) فرداً وبنسبة (54%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (36) فرداً وبنسبة (36%) وافقوا، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (6%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا، وأن هنالك أيضاً (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة عامل أساسي في الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن تخطيط القوى العاملة تعمل على تحديد الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها مما يساعد على الرضا الوظيفي.

العبرة الرابعة عشر: عدم اعتراف الرؤساء بالجهد الذي يقوم به العاملين بمنظمات الأعمال يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي

جدول رقم (17/2/3)

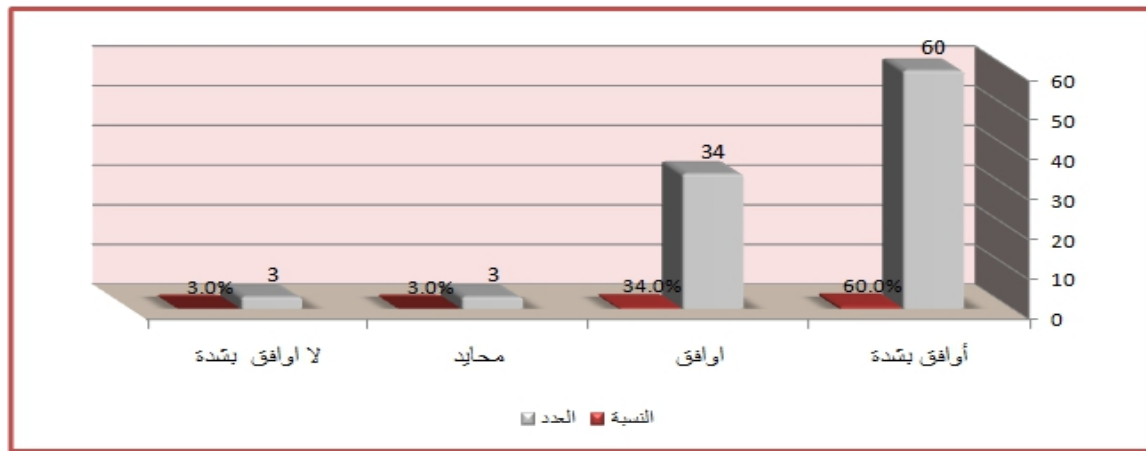
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 60 | 60% |
| 2. | أوافق | 34 | 34% |
| 3. | محايد | 3 | 3% |
| 4. | لا أوافق | 3 | 3% |
| 5. | لا أوافق بشدة | — | — |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (17/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (17/2/3) أن هنالك (60) فرداً وبنسبة (60%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (34) فرداً وبنسبة (34%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3%) محايدين، وأن هنالك أيضاً (3) أفراد وبنسبة (3%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن عدم اعتراف الرؤساء بالجهد الذي يقوم به العاملين بمنظمات الأعمال يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن عدم تخطيط القوى العاملة يعمل على عدم معرفة الرؤساء بالجهد الذي يقوم به العاملين مما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

العبرة الخامسة عشر: يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة علي خفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال.

جدول رقم (18/2/3)

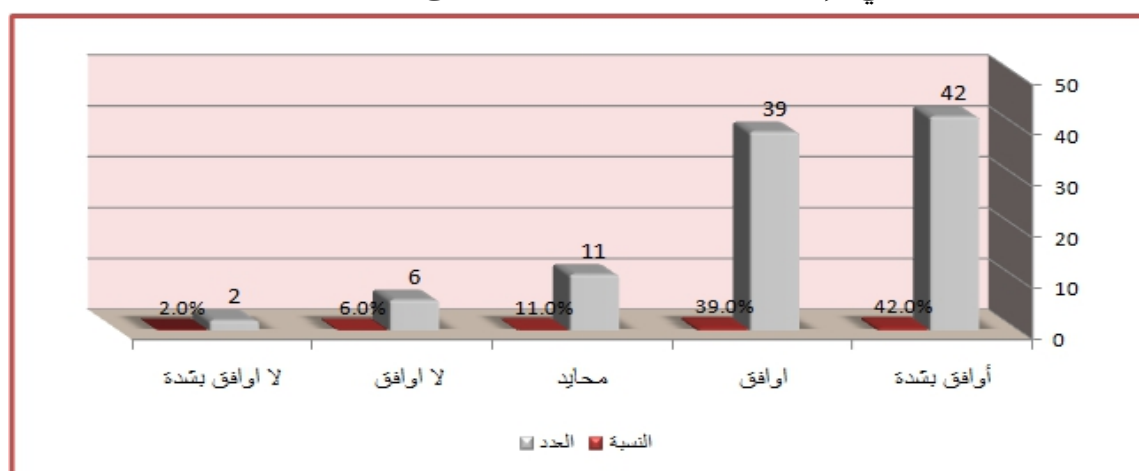
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 42 | %42 |
| 2. | أوافق | 39 | %39 |
| 3. | محايد | 11 | %11 |
| 4. | لا أوافق | 6 | %6 |
| 5. | لا أوافق بشدة | 2 | %2 |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (18/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (18/2/3) أن هنالك (42) فرداً وبنسبة (%42) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (39) فرداً نسبة (%39) وافقوا، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (%11) محايدين، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (%6) لم يوافقوا، وأن هنالك (2) فرداً وبنسبة (%2) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن التخطيط السليم للقوى العاملة يسهم علي خفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال، وذلك أن تخطيط القوى العاملة يعمل على معرفة الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة.

العبارة السادسة عشر: توفر نظام فعال للموارد البشرية يؤدي إلي التخطيط السليم للقوى العاملة.

جدول رقم (19/2/3)

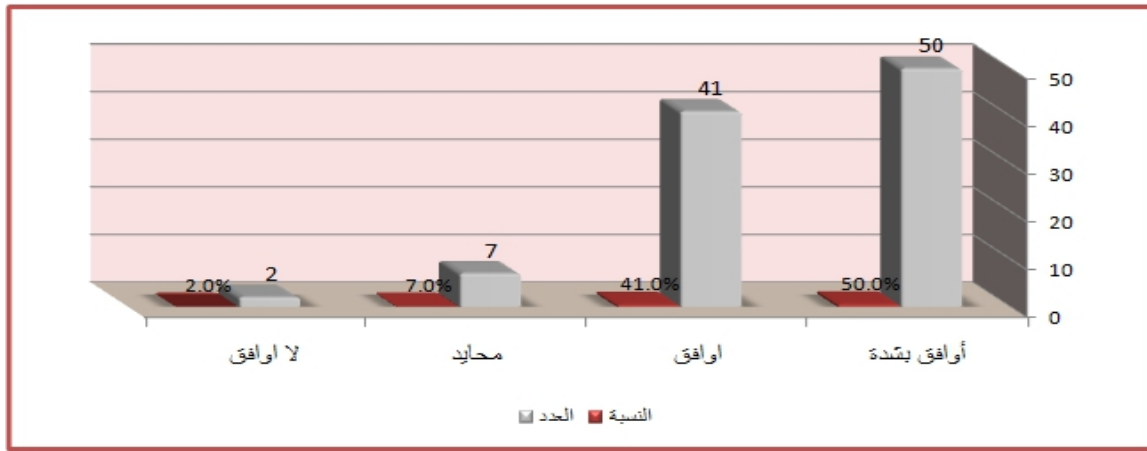
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 50 | %50 |
| 2. | أوافق | 41 | %41 |
| 3. | محايد | 7 | %7 |
| 4. | لا أوافق | 2 | %2 |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (19/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (19/2/3) أن هنالك (50) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (41) فرداً وبنسبة (41%) وافقوا، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (7%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن توفر نظام فعال للموارد البشرية يؤدي إلي التخطيط السليم للقوى العاملة.

العبرة السابعة عشر: التخطيط الجيد للقوى العاملة يتوقف على فهم أهداف واحتياجات المؤسسة المالية.

جدول رقم (20/2/3)

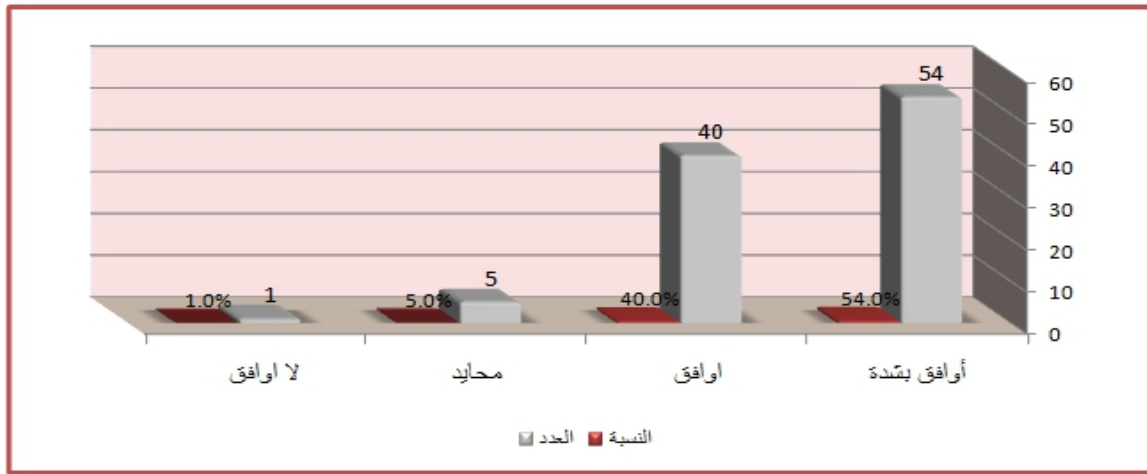
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 54 | %54 |
| 2. | أوافق | 40 | %40 |
| 3. | محايد | 5 | %5 |
| 4. | لا أوافق | 1 | %1 |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (20/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (20/2/3) أن هنالك (54) فرداً وبنسبة (54%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (40) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (5%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن التخطيط الجيد للقوى العاملة يتوقف على فهم أهداف واحتياجات المؤسسة المالية، وذلك أن عدم التخطيط الجيد للقوى العاملة يعمل على عدم تحديد أهداف المؤسسة.

العبرة الثامنة عشر: يساهم تخطيط القوى العاملة في تحديد احتياجات المؤسسة المالية.

جدول رقم (21/2/3)

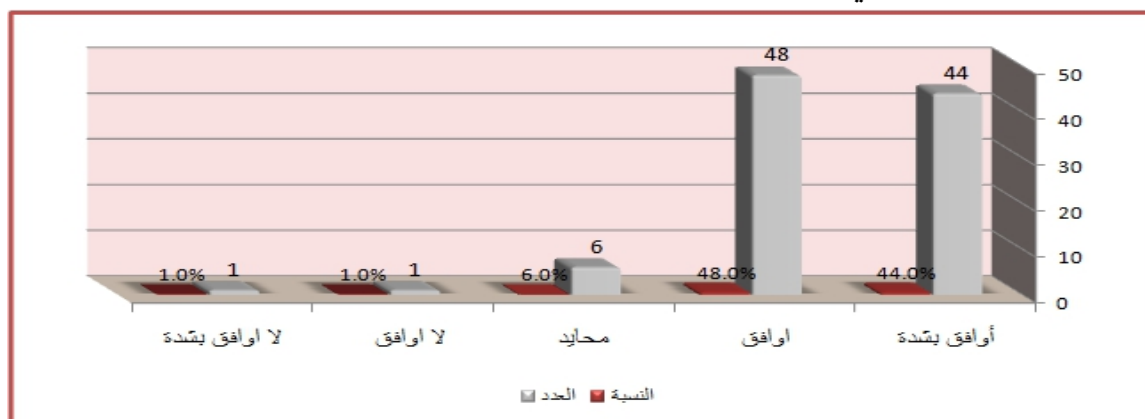
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 44 | %44 |
| 2. | أوافق | 48 | %48 |
| 3. | محايد | 6 | %6 |
| 4. | لا أوافق | 1 | %1 |
| 5. | لا أوافق بشدة | 1 | %1 |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (21/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (21/2/3) أن هنالك (48) فرداً وبنسبة (48%) وافقوا على العبارة أعلاه، و أن هنالك (44) فرداً وبنسبة (44%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (6%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافقوا، وأن هنالك أيضاً (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن تخطيط القوى العاملة يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة المالية، وذلك أن عدم تخطيط القوى العاملة لا تستطيع تحديد احتياجات المؤسسة.

العبرة التاسعة عشر: عملية تخطيط القوى العاملة يقلل من هدر الموارد.

جدول رقم (22/2/3)

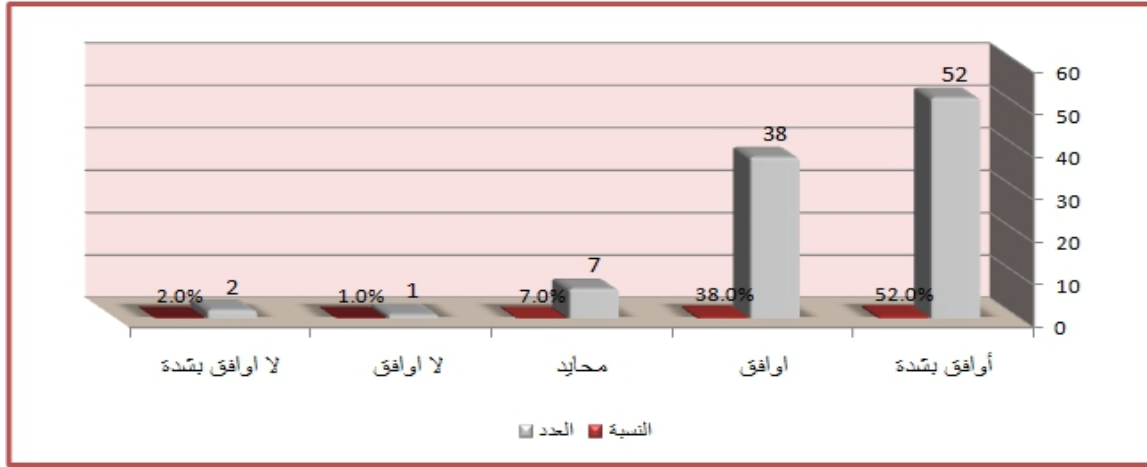
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 52 | 52% |
| 2. | أوافق | 38 | 38% |
| 3. | محايد | 7 | 7% |
| 4. | لا أوافق | 1 | 1% |
| 5. | لا أوافق بشدة | 2 | 2% |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (22/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (22/2/3) أن هنالك (52) فرداً وبنسبة (52%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، و أن هنالك (38) فرداً نسبة (38%) وافقوا، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (7%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن عملية تخطيط القوى العاملة يقلل من هدر الموارد، وذلك أن عدم تخطيط القوى العاملة يساعد على هدر الموارد.

العبارة العشرون: كثير من المؤسسات لا تهتم بتخطيط القوى العاملة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة العمل.

جدول رقم (23/2/3)

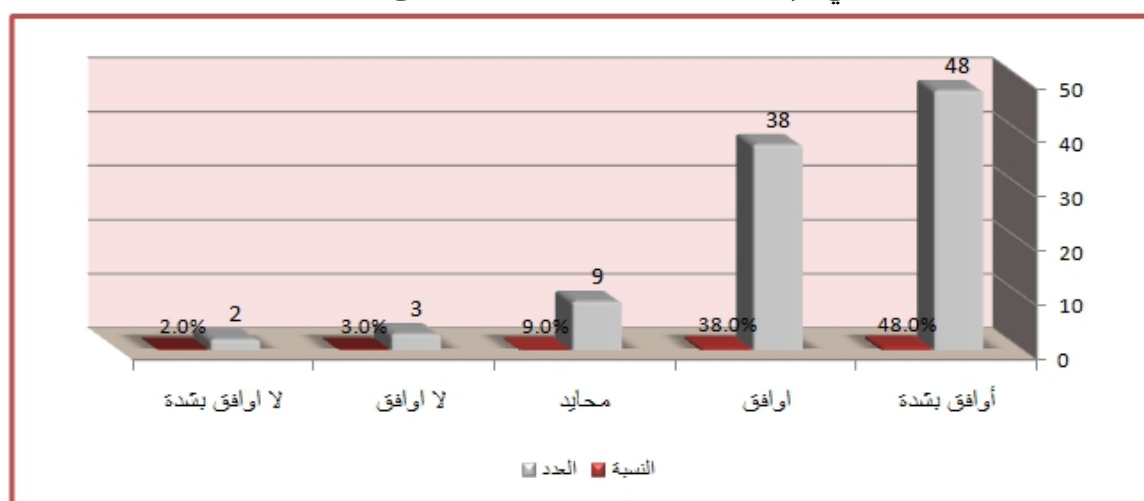
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 48 | %48 |
| 2. | أوافق | 38 | %38 |
| 3. | محايد | 9 | %9 |
| 4. | لا أوافق | 3 | %3 |
| 5. | لا أوافق بشدة | 2 | %2 |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (23/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (23/2/3) أن هنالك (48) فرداً وبنسبة (%48) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (38) فرداً وبنسبة (%38) وافقوا، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (%9) محايدين، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (%3) لم يوافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (%2) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن كثير من المؤسسات لا تهتم بتخطيط القوى العاملة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة العمل، ذلك أن تخطيط القوى العاملة تعمل على تقليل تكلفة العمل.

العبارة الحادية والعشرون: عدم إتباع إستراتيجية التخطيط وتقييم الأداء يؤثر سلباً علي منظمات الأعمال.

جدول رقم (24/2/3)

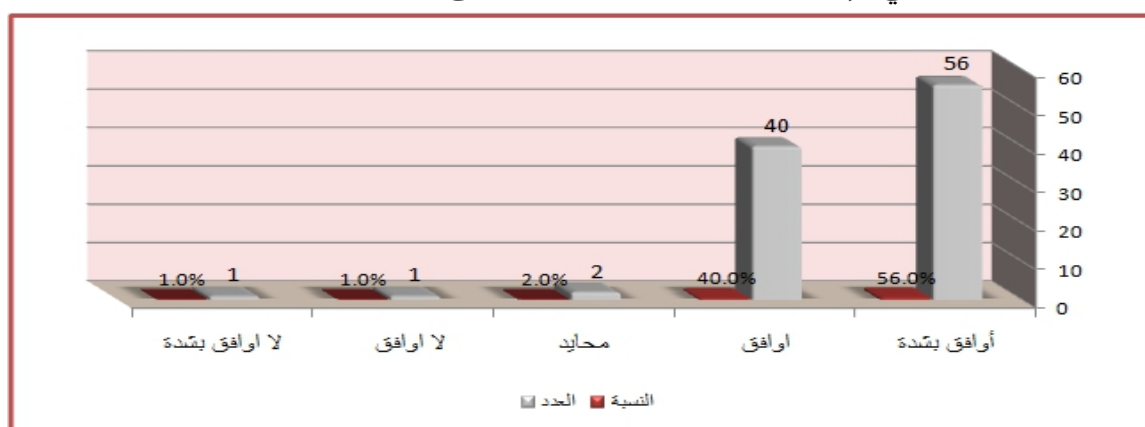
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 56 | %56 |
| 2. | أوافق | 40 | %40 |
| 3. | محايد | 2 | %2 |
| 4. | لا أوافق | 1 | %1 |
| 5. | لا أوافق بشدة | 1 | %1 |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (24/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (24/2/3) أن هنالك (56) فرداً وبنسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (40) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق، وأن هنالك أيضاً (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن عدم إتباع إستراتيجية التخطيط وتقييم الأداء يؤثر سلباً علي منظمات الأعمال، وذلك أن تخطيط القوى العاملة تؤثر إيجاباً على منظمات الأعمال.

العبرة الثانية والعشرون: يعمل تخطيط القوى العاملة علي تحقيق أهداف منظمات الأعمال.

جدول رقم (25/2/3)

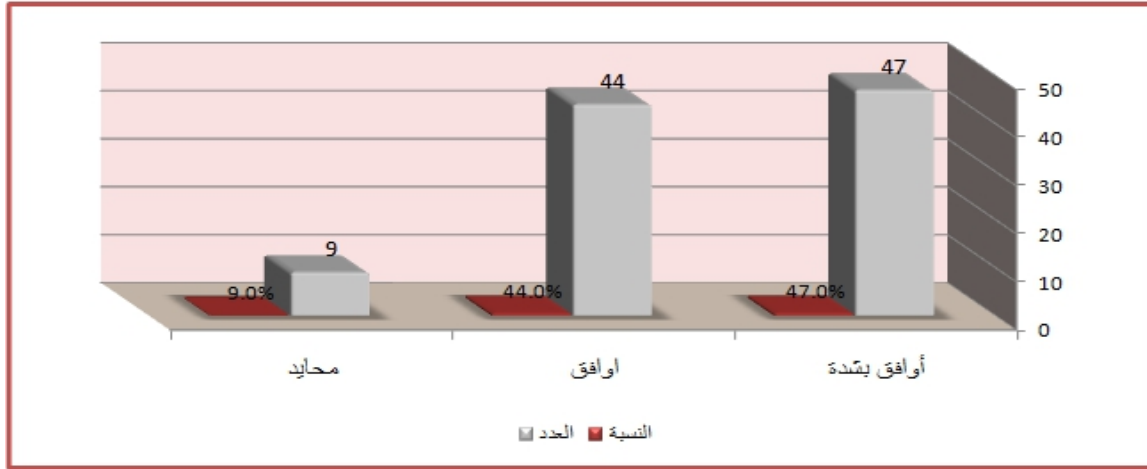
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 47 | %47 |
| 2. | أوافق | 44 | %44 |
| 3. | محايد | 9 | %9 |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (25/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (25/2/3) أن هنالك (47) فرداً وبنسبة (47%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (44) فرداً وبنسبة (44%) وافقوا، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (9%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن تخطيط القوى العاملة يعمل علي تحقيق أهداف منظمات الأعمال، وذلك أن عدم تخطيط القوى العاملة لا يحقق أهداف المنظمات.

العبارة الثالثة والعشرون: تتم عملية تقييم الأداء بالمنظمات بشكل منتظم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

جدول رقم (26/2/3)

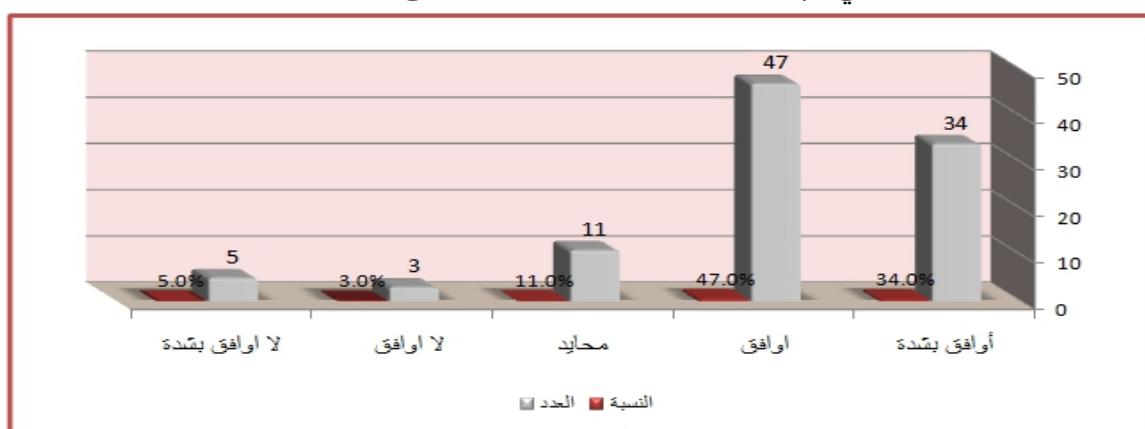
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 34 | %34 |
| 2. | أوافق | 47 | %47 |
| 3. | محايد | 11 | %11 |
| 4. | لا أوافق | 3 | %3 |
| 5. | لا أوافق بشدة | 5 | %5 |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (26/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (26/2/3) أن هنالك (47) فرداً وبنسبة (47%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (34) فرداً وبنسبة (34%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (11%) محايدين ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (5%) لم يوافقوا بشدة وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن عملية تقييم الأداء بالمنظمات تتم بشكل منتظم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك أن عدم تقييم الأداء بالمنظمات التي لا تتم بشكل منتظم لا تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات.

العبارة الرابعة والعشرون: يعتبر التخطيط وتقييم الأداء عاملاً مهماً للترقيات.

جدول رقم (27/2/3)

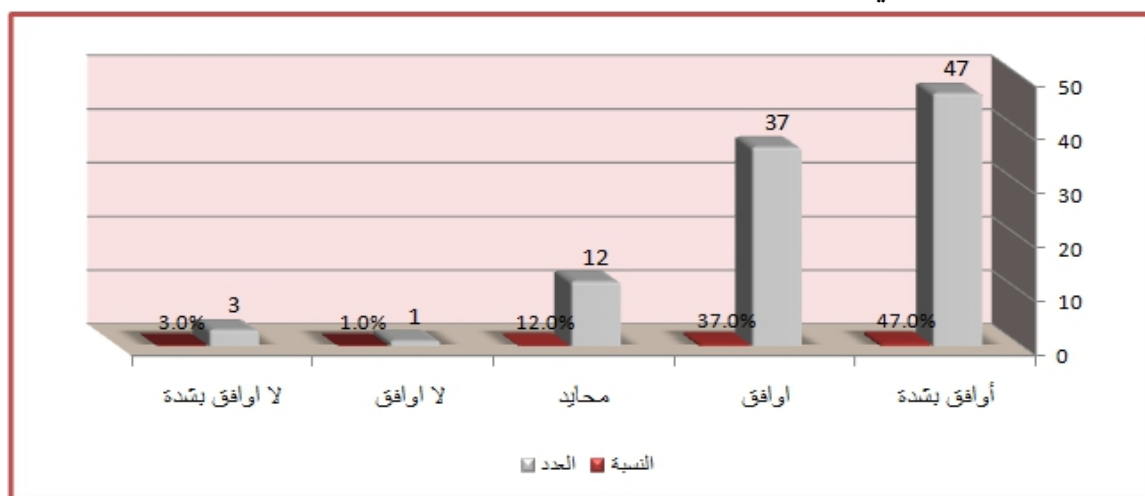
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 47 | 47% |
| 2. | أوافق | 37 | 37% |
| 3. | محايد | 12 | 12% |
| 4. | لا أوافق | 1 | 1% |
| 5. | لا أوافق بشدة | 3 | 3% |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (27/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (27/2/3) أن هنالك (47) فرداً وبنسبة (47%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (37) فرداً وبنسبة (37%) وافقوا، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (12%) محايدين، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3%) لم يوافقوا بشدة وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن التخطيط وتقييم الأداء عاملاً مهماً للترقيات، وذلك أن عدم التخطيط والتنظيم تكون عائقاً لعملية الترقيات بالمؤسسات.

العبرة الخامسة والعشرون: استخدام أساليب تخطيط واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى الأداء العاملين بمنظمات الأعمال.

جدول رقم (28/2/3)

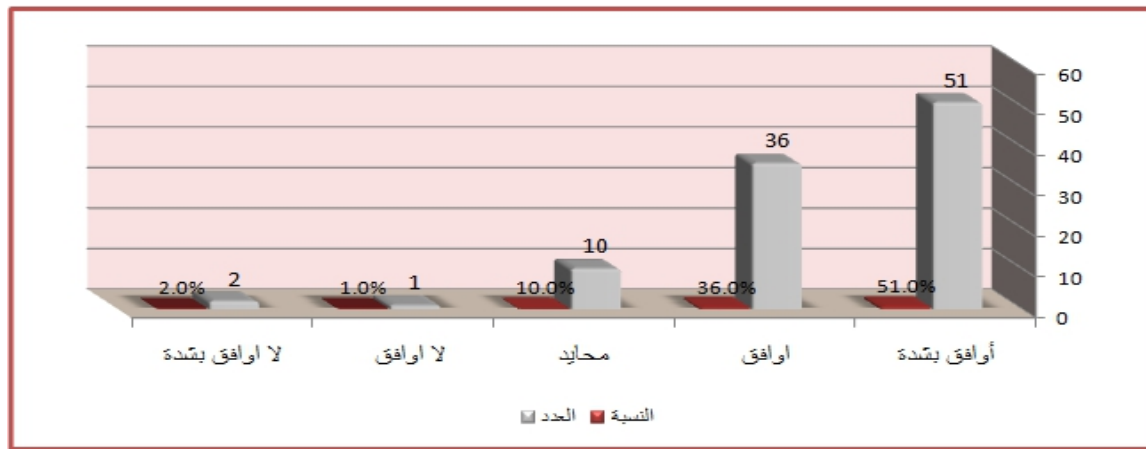
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 51 | 51% |
| 2. | أوافق | 36 | 36% |
| 3. | محايد | 10 | 10% |
| 4. | لا أوافق | 1 | 1% |
| 5. | لا أوافق بشدة | 2 | 2% |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (28/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (28/2/3) أن هنالك (51) فرداً وبنسبة (51%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، و أن هنالك (36) فرداً وبنسبة (36%) وافقوا ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (10%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك (1) فرداً وبنسبة (1%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن استخدام أساليب تخطيط واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى الأداء العاملين بمنظمات الأعمال، وذلك أن عدم استخدام أساليب تخطيط واضحة تعمل على تردي مستوى أداء العاملين بمنظمات الأعمال.

العبارة السادسة والعشرون: عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسة تفيد في وضع البرامج التدريبية للعاملين مما يحقق أهدافها.

جدول رقم (29/2/3)

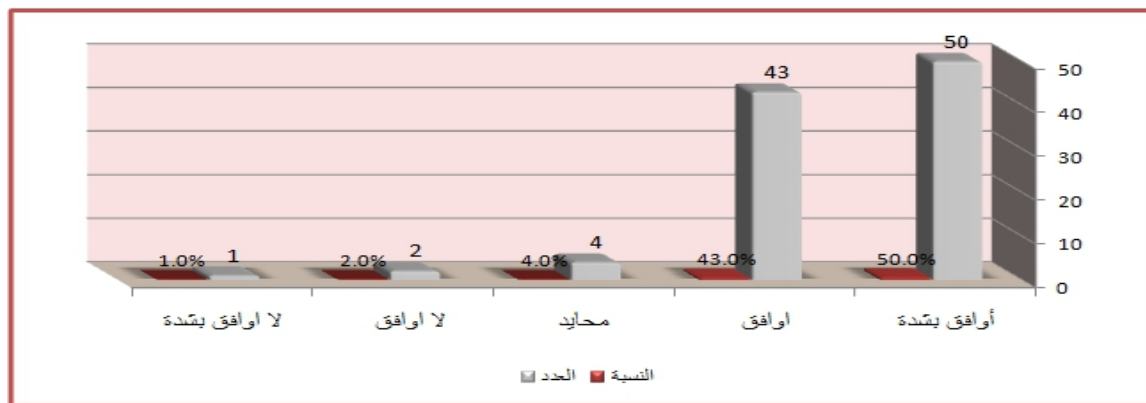
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 50 | 50% |
| 2. | أوافق | 43 | 43% |
| 3. | محايد | 4 | 4% |
| 4. | لا أوافق | 2 | 2% |
| 5. | لا أوافق بشدة | 1 | 1% |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (29/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (29/2/3) أن هنالك (50) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (43) فرداً وبنسبة (43%) وافقوا، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (4%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسة تفيد في وضع البرامج التدريبية للعاملين مما يحقق أهدافها، وذلك أن عدم تخطيط القوى العاملة تكون عائقاً في وضع البرامج التدريبية للعاملين مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف.

العبرة السابعة والعشرون: استفاد من عملية التخطيط والتقييم في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.

جدول رقم (30/2/3)

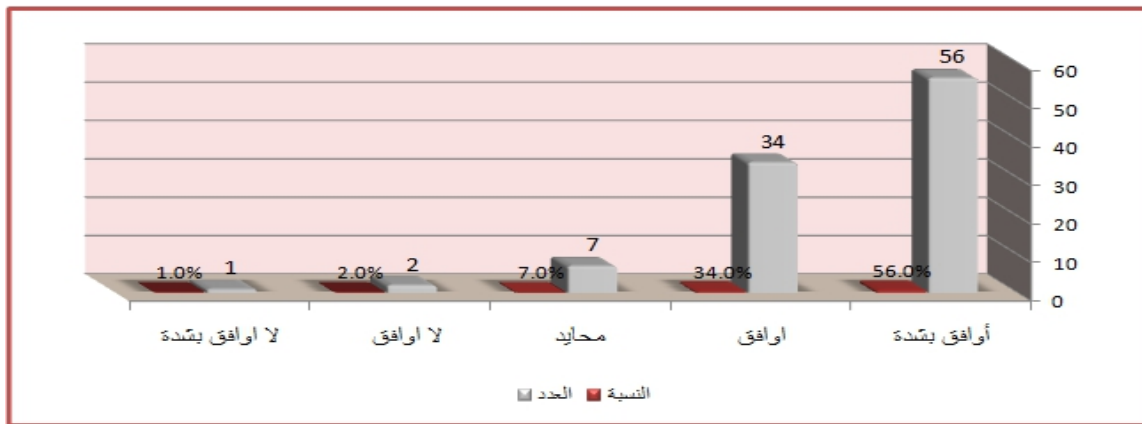
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 56 | 56% |
| 2. | أوافق | 34 | 34% |
| 3. | محايد | 7 | 7% |
| 4. | لا أوافق | 2 | 2% |
| 5. | لا أوافق بشدة | 1 | 1% |
| المجموع | | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (30/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (30/2/3) أن هنالك (56) فرداً وبنسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (34) فرداً وبنسبة (34%) وافقوا، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (7%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (1%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أنه استفاد من عملية التخطيط والتقييم في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية، أن عدم التخطيط والتقييم تعمل على الإحالة دون اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.

العبرة الثامنة والعشرون: تسهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (31/2/3)

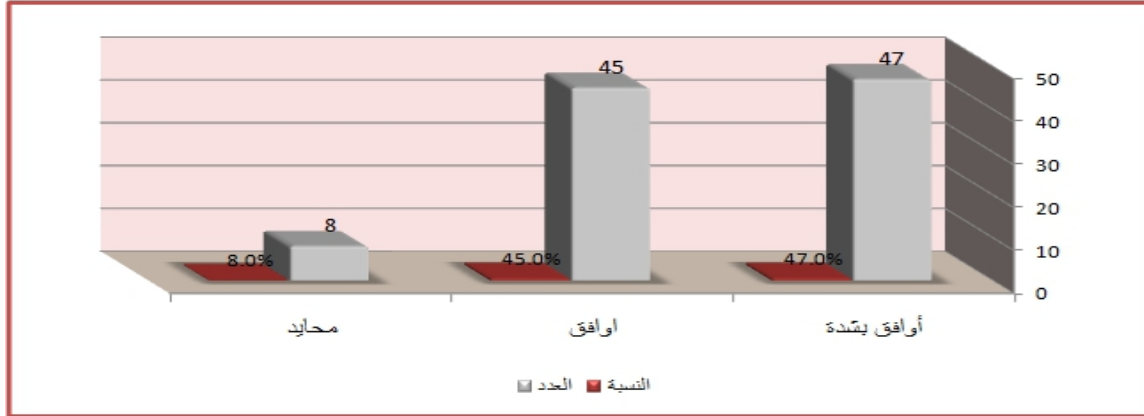
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| 1. | أوافق بشدة | 47 | %47 |
| 2. | أوافق | 45 | %45 |
| 3. | محايد | 8 | %8 |
| 4. | لا أوافق | - | - |
| 5. | لا أوافق بشدة | - | - |
| المجموع | | 100 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (31/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (31/2/3) أن هنالك (47) فرداً وبنسبة (47%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (45) فرداً وبنسبة (45%) وافقوا، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (8%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تسهم في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك أن عدم تقييم الأداء لا يساعد في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثالث

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

وفى الجزء التالي يقوم الباحث باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدها

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وكفاءة الأداء في منظمات الأعمال.

جدول رقم (1/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

| الرقم | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|---------------|-------------------|---|
| 1 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي رفع كفاءة الأداء | 1.35 | 0.481 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 2 | تخطيط القوى العاملة يعمل علي تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة | 1.55 | 0.534 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 3 | عدم التخطيط الكافي يؤدي تردي في مستوى الأداء | 1.47 | 0.853 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 4 | تعتمد منظمات الأعمال التخطيط الجيد للقوى العاملة | 1.88 | 0.885 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 5 | تخطيط القوى العاملة يؤدي إلي اتخاذ القرار السليم في منظمات الأعمال | 1.35 | 0.577 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 6 | تخطيط القوى العاملة تؤدي إلي اكتشاف نقاط القوى والضعف | 1.47 | 0.566 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 7 | تسهل عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل | 1.52 | 0.567 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتبين من الجدول رقم (1/3/3) أعلاه ما يلي:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.35 والانحراف المعياري لها يساوي 0.481 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تخطيط القوى العاملة يعمل علي رفع كفاءة الأداء.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.534 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تخطيط القوى العاملة يعمل علي تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.47 والانحراف المعياري لها يساوي 0.853 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم التخطيط الكافي يؤدي تردي في مستوى الأداء.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.88 والانحراف المعياري لها يساوي 0.885 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن منظمات الأعمال تعتمد التخطيط الجيد للقوى العاملة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.35 والانحراف المعياري لها يساوي 0.577 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تخطيط القوى العاملة يؤدي إلي اتخاذ القرار السليم في منظمات الأعمال.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.47 والانحراف المعياري لها يساوي 0.566 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تخطيط القوى العاملة تؤدي إلي اكتشاف نقاط القوى والضعف.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.52 والانحراف المعياري لها يساوي 0.567 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عملية تقييم الأداء تسهم في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.

جدول رقم (2/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

| الرقم | العبرة | قيمة مربع كاي | القيمة الاحتمالية | الوسيط | التفسير |
|-------|---|---------------|-------------------|--------|---|
| 1 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي رفع كفاءة الأداء | 54.980 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 2 | تخطيط القوى العاملة يعمل علي تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة | 117.600 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 3 | عدم التخطيط الكافي يؤدي تردي في مستوى الأداء | 97.840 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 4 | تعتمد منظمات الأعمال التخطيط الجيد للقوى العاملة | 39.280 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 5 | تخطيط القوى العاملة يؤدي إلي اتخاذ القرار السليم في منظمات الأعمال | 55.820 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 6 | تخطيط القوى العاملة تؤدي إلي اكتشاف نقاط القوى والضعف | 41.540 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 7 | تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل | 36.860 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (2/3/3) كما يلي:

1/ قيمة مربع كاي للعبرة الأولى تساوي 54.980 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبرة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

2/ قيمة مربع كاي للعبرة الثانية تساوي 117.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبرة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

3/ قيمة مربع كأي للعبارة الثالثة تساوي 97.840 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 39.280 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 55.820 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 41.540 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 36.860 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

جدول رقم (3/3/3)

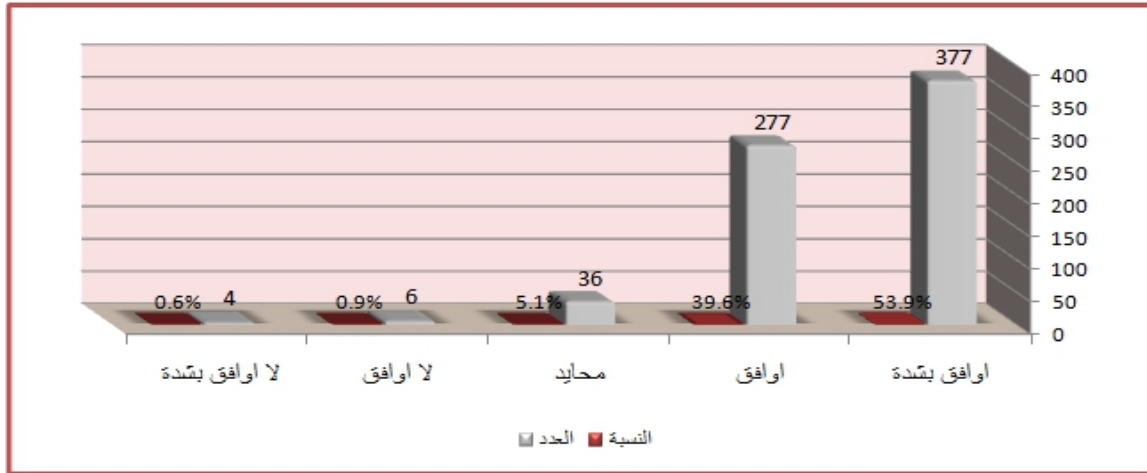
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|-------|---------------|-------|--------|
| .1 | أوافق بشدة | 377 | %53.9 |
| .2 | أوافق | 277 | %39.6 |
| .3 | محايد | 36 | %5.1 |
| .4 | لا أوافق | 6 | %0.9 |
| .5 | لا أوافق بشدة | 4 | %0.6 |
| | المجموع | 700 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (1/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية : برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول رقم (3/3/3) والشكل البياني رقم (3/3/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغ (377) فرداً وبنسبة (53.9%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (277) فرداً وبنسبة (39.6%) ، والمحايدين (36) فرداً وبنسبة (5.1%) وبلغ عدد غير الموافقين بدون تشدد (6) أفراد وبنسبة (0.9%)، وعدد غير الموافقين بشدة (4) أفراد وبنسبة (0.6%).

يتضح من الجدول رقم (2/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات

دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وكفاءة الأداء في منظمات الأعمال) قد تحققت.

نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:-

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحجم العمالة المطلوبة وتقييم الأداء في الجامعة.

جدول رقم (4/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

| الرقم | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|---------------|-------------------|---|
| 1 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي التنبؤ بحجم القوى العاملة بالجامعة | 1.65 | 0.732 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 2 | القصور في تخطيط القوى العاملة مما يؤثر سلباً علي التنبؤ بحجم القوى العاملة بالجامعة | 1.85 | 0.917 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 3 | التنبؤ بحجم القوى العاملة عامل أساسي لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية | 1.40 | 0.616 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 4 | عدم تلبية رغبات العاملين بمنظمات الأعمال يؤثر سلباً علي التنبؤ بحجم القوى العاملة بالجامعة | 1.55 | 0.928 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 5 | عدم التنبؤ بحجم القوى العاملة يؤدي إلي عدم استيعاب الأشخاص المؤهلين للترقية | 1.52 | 0.770 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 6 | التنبؤ بحجم القوى العاملة يؤدي إلي تقدير الحوافز المادية التي تمنحها الجامعة | 1.70 | 0.979 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 7 | عدم اعتراف الرؤساء بالجهد الذي يقوم به العاملين بالجامعة يؤدي إلي عدم التنبؤ بحجم القوى العاملة | 1.60 | 0.978 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتبين من الجدول رقم (4/3/3) أعلاه ما يلي:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.65 والانحراف المعياري لها يساوي 0.732 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن يعمل تخطيط القوى العاملة علي التنبؤ بحجم القوى العاملة بالجامعة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.85 والانحراف المعياري لها 0.917 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن القصور في تخطيط القوى العاملة مما يؤثر سلباً علي التنبؤ بحجم القوى العاملة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.40 والانحراف المعياري لها يساوي 0.616 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الرضا الوظيفي عامل أساسي لتسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.928 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم تلبية رغبات العاملين بمنظمات الأعمال يؤثر سلباً علي التنبؤ بحجم القوى العاملة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.52 والانحراف المعياري لها يساوي 0.770 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تدني مستوى الإدارة تؤدي إلي عدم استيعاب الأشخاص المؤهلين للترقية مما ينتج عنه عدم التنبؤ بحجم القوى العاملة.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.70 والانحراف المعياري لها يساوي 0.979 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة عامل أساسي في التنبؤ بحجم القوى العاملة.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.60 والانحراف المعياري لها يساوي 0.978 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم اعتراف الرؤساء بالجهد الذي يقوم به العاملين بالجامعة يؤدي إلي عدم التنبؤ بحجم القوى العاملة.

جدول رقم (5/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

| الرقم | العبارة | قيمة مربع كاي | القيمة الاحتمالية | الوسيط | التفسير |
|-------|---|---------------|-------------------|--------|---|
| 1 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي التنبؤ بحجم القوى العاملة بالجامعة | 102.200 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 2 | القصور في تخطيط القوى العاملة مما يؤثر سلباً علي التنبؤ بحجم القوى العاملة بالجامعة | 57.360 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 3 | التنبؤ بحجم القوى العاملة عامل أساسي لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية | 98.240 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 4 | عدم تلبية رغبات العاملين بمنظمات الأعمال يؤثر سلباً علي التنبؤ بحجم القوى العاملة بالجامعة | 129.700 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 5 | عدم التنبؤ بحجم القوى العاملة يؤدي إلي عدم استيعاب الأشخاص المؤهلين للترقية | 98.000 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 6 | التنبؤ بحجم القوى العاملة يؤدي إلي تقدير الحوافز المادية التي تمنحها الجامعة | 112.800 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 7 | عدم اعتراف الرؤساء بالجهد الذي يقوم به العاملين بالجامعة يؤدي إلي عدم التنبؤ بحجم القوى العاملة | 90.960 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016/2015

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (5/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 102.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 57.360 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 98.240 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 129.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 98.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 112.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 90.960 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

جدول رقم (6/3/3)

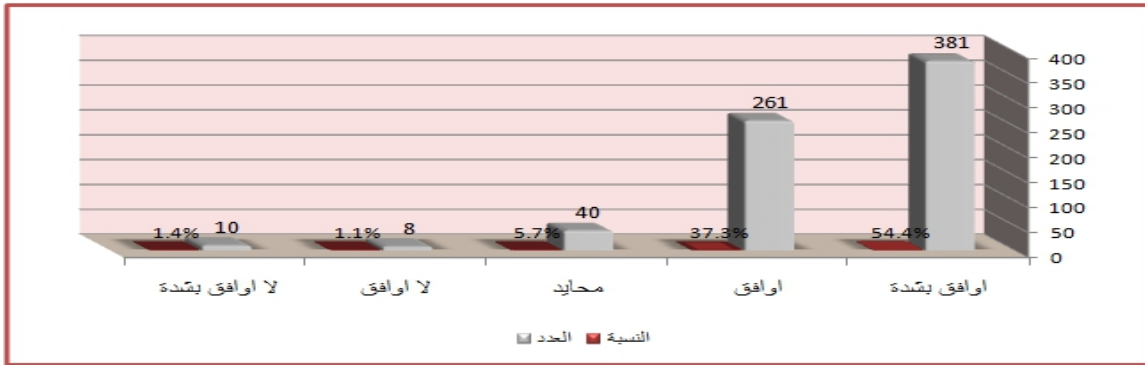
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|-------|---------------|-------|--------|
| .1 | أوافق بشدة | 381 | %54.4 |
| .2 | أوافق | 261 | %37.3 |
| .3 | محايد | 40 | %5.7 |
| .4 | لا أوافق | 8 | %1.1 |
| .5 | لا أوافق بشدة | 10 | %1.4 |
| | المجموع | 700 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (2/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (6/3/3) والشكل البياني رقم (2/3/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ (381) فرداً وبنسبة (54.4%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (261) فرداً وبنسبة (37.3%)، والمحايدين (40) فرداً وبنسبة (5.7%) وبلغ عدد غير الموافقين بدون تشدد (8) أفراد وبنسبة (1.1%)، وعدد غير الموافقين بشدة (10) أفراد وبنسبة (1.4%).

يتضح من الجدول رقم (5/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على

ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والرضا الوظيفي في منظمات الأعمال) قد تحققت.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:-

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وخفض تكلفة العمل في الجامعة.

جدول رقم (7/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة.

| الرقم | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|---------------|-------------------|---|
| 1 | يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة علي خفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال | 1.73 | 0.899 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 2 | توفر نظام فعال للموارد البشرية يؤدي إلي التخطيط السليم للقوى العاملة | 1.58 | 0.696 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 3 | التخطيط الجيد للقوى العاملة يتوقف علي فهم أهداف واحتياجات المؤسسة المالية | 1.55 | 0.649 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 4 | يساهم تخطيط القوى العاملة في تحديد احتياجات المؤسسة المالية | 1.72 | 0.783 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 5 | عملية تخطيط القوى العاملة يقلل من هدر الموارد | 1.53 | 0.676 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 6 | كثير من المؤسسات لا تهتم بتخطيط القوى العاملة مما يؤدي إلي زيادة تكلفة العمل | 1.67 | 0.774 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 7 | عدم إتباع إستراتيجية التخطيط وتقييم الأداء يؤثر سلباً علي منظمات الأعمال | 1.58 | 0.787 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 20162015

يتبين من الجدول رقم (7/3/3) ما يلي:

- 1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.899 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن التخطيط السليم للقوى العاملة يعمل على خفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال.
- 2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.58 والانحراف المعياري لها يساوي 0.696 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن توفر نظام فعال للموارد البشرية يؤدي إلي التخطيط السليم للقوى العاملة.
- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.649 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن التخطيط الجيد للقوى العاملة يتوقف على فهم أهداف واحتياجات المؤسسة المالية.
- 4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.72 والانحراف المعياري لها يساوي 0.783 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تخطيط القوى العاملة يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة المالية.
- 5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.53 والانحراف المعياري لها يساوي 0.676 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عملية تخطيط القوى العاملة يقلل من هدر الموارد.
- 6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.67 والانحراف المعياري لها يساوي 0.774 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن كثير من المؤسسات لا تهتم بتخطيط القوى العاملة مما يؤدي إلي زيادة تكلفة العمل.
- 7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.58 والانحراف المعياري لها يساوي 0.787 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم إتباع إستراتيجية التخطيط وتقييم الأداء يؤثر سلباً علي منظمات الأعمال.

جدول رقم (8/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

| الرقم | العبرة | قيمة مربع كاي | القيمة الاحتمالية | الوسيط | التفسير |
|-------|--|---------------|-------------------|--------|---|
| 1 | يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة علي خفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال | 72.300 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 2 | توفر نظام فعال للموارد البشرية يؤدي إلي التخطيط السليم للقوى العاملة | 69.360 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 3 | التخطيط الجيد للقوى العاملة يتوقف علي فهم أهداف واحتياجات المؤسسة المالية | 81.680 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 4 | يساهم تخطيط القوى العاملة في تحديد احتياجات المؤسسة المالية | 113.900 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 5 | عملية تخطيط القوى العاملة يقلل من هدر الموارد | 110.100 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 6 | كثير من المؤسسات لا تهتم بتخطيط القوى العاملة مما يؤدي إلي زيادة تكلفة العمل | 92.100 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 7 | عدم إتباع إستراتيجية التخطيط وتقييم الأداء يؤثر سلباً علي منظمات الأعمال | 137.100 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (8/3/3) كما يلي :

- 1/ قيمة مربع كاي للعبرة الأولى تساوي 72.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبرة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.
- 2/ قيمة مربع كاي للعبرة الثانية تساوي 69.360 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبرة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 81.680 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 113.900 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 110.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 92.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 137.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

جدول رقم (9/3/3)

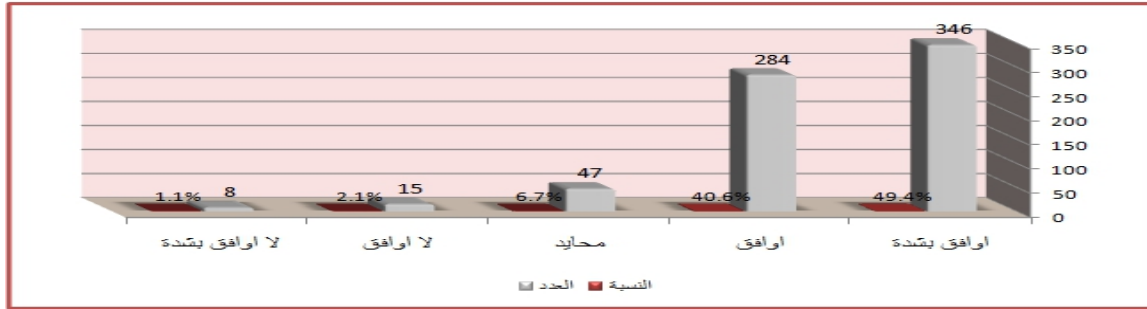
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|-------|---------------|-------|--------|
| .1 | أوافق بشدة | 346 | %49.4 |
| .2 | أوافق | 284 | %40.6 |
| .3 | محايد | 47 | %6.7 |
| .4 | لا أوافق | 15 | %2.1 |
| .5 | لا أوافق بشدة | 8 | %1.1 |
| | المجموع | 700 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (3/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (9/3/3) والشكل البياني رقم (3/3/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغ (346) فرداً وبنسبة (49.4%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (284) فرداً وبنسبة (40.6%) ، والمحايدين (47) فرداً وبنسبة (6.7%) وبلغ عدد غير الموافقين (15) فرداً وبنسبة (2.1%) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة (8) أفراد وبنسبة (1.1%).

يتضح من الجدول رقم (8/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثالثة

والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وخفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال) قد تحققت.

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:-

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وتحقيق أهداف الجامعة.

جدول رقم (10/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة

| الرقم | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|---------------|-------------------|---|
| 1 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي تحقيق أهداف منظمات الأعمال | 1.58 | 619 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 2 | تتم عملية تقييم الأداء بالمنظمات بشكل منتظم مما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المنشودة | 1.92 | 0.962 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 3 | يعتبر التخطيط وتقييم الأداء عاملاً مهماً للترقيات | 1.82 | 0.965 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 4 | استخدام أساليب تخطيط واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى الأداء العاملين بمنظمات الأعمال | 1.67 | 0.729 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 5 | عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسة تفيد في وضع البرامج التدريبية للعاملين مما يحقق أهدافها | 1.57 | 0.593 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 6 | يستفاد من عملية التخطيط والتقييم في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية | 1.55 | 0.832 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 7 | تسهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة | 1.55 | 0.622 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يُتَبَيَّن من الجدول رقم (10/3/3) ما يلي:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.58 والانحراف المعياري لها يساوي 0.619 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تخطيط القوى العاملة يعمل على تحقيق أهداف منظمات الأعمال.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.92 والانحراف المعياري لها يساوي 0.962 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن عملية تقييم الأداء بالمنظمات تتم بشكل منتظم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.82 والانحراف المعياري لها يساوي 0.965 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التخطيط وتقييم الأداء يعتبران عاملاً مهماً للترقيات.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.67 والانحراف المعياري لها يساوي 0.729 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن استخدام أساليب تخطيط واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى الأداء العاملين بمنظمات الأعمال.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.57 والانحراف المعياري لها يساوي 0.593 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسة تفيده في وضع البرامج التدريبية للعاملين مما يحقق أهدافها.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.832 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يستفاد من عملية التخطيط والتقييم في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.622 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تسهم في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (11/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة

| الرقم | العبرة | قيمة مربع كاي | القيمة الاحتمالية | الوسيط | التفسير |
|-------|---|---------------|-------------------|--------|---|
| 1 | يعمل تخطيط القوى العاملة علي تحقيق أهداف منظمات الأعمال | 26.780 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 2 | تتم عملية تقييم الأداء بالمنظمات بشكل منتظم مما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المنشودة | 76.000 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 3 | يعتبر التخطيط وتقييم الأداء عاملاً مهماً للترقيات | 86.600 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |
| 4 | استخدام أساليب تخطيط واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى الأداء العاملين بمنظمات الأعمال | 100.100 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 5 | عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسة تفيد في وضع البرامج التدريبية للعاملين مما يحقق أهدافها | 118.500 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 6 | يستفاد من عملية التخطيط والتقييم في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية | 117.300 | 0.000 | 1 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة |
| 7 | تسهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة | 28.940 | 0.000 | 2 | إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (11/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 26.780 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 76.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 86.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 100.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 118.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 117.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

7/ قيمة مربع كأي للعبارة السابعة تساوي 28.940 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول رقم (12/3/3)

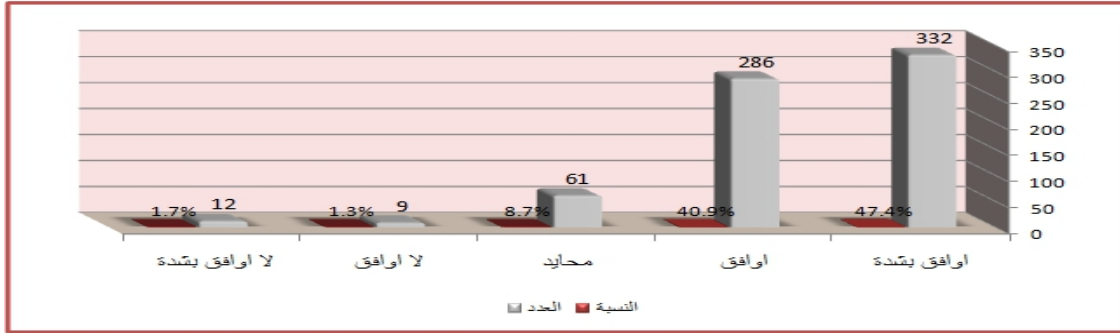
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

| الرقم | الإجابة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| .1 | أوافق بشدة | 332 | %47.4 |
| .2 | أوافق | 286 | %40.9 |
| .3 | محايد | 61 | %8.6 |
| .4 | لا أوافق | 9 | %1.3 |
| .5 | لا أوافق بشدة | 12 | %1.7 |
| المجموع | | 700 | %100 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (4/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (12/3/3) والشكل البياني رقم (4/3/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة بلغ (332) فرداً وبنسبة (%47.4) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (286) فرداً وبنسبة (%40.9)، والمحايدين (61) فرداً وبنسبة (%8.6) وبلغ عدد غير الموافقين (9) أفراد وبنسبة (%1.3) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة (12) فرداً وبنسبة (%1.7).

يتضح من الجدول رقم (4/3/11) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين

وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة في منظمات الأعمال) قد تحققت.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

المراجع والمصادر

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:
نتائج خاصة:

1. تخطيط القوى العاملة يعمل على رفع كفاءة الأداء للعاملين بجامعة شندي.
2. عدم التخطيط الكافي يؤدي إلى تزددي في مستوى الأداء للعاملين بجامعة شندي.
3. تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى اتخاذ القرار السلم في جامعة شندي.
4. توفر نظام فعال للموارد البشرية يؤدي إلى التخطيط السليم للقوى العاملة بجامعة شندي.
5. يعمل تخطيط القوى العاملة على تحقيق أهداف جامعة شندي.
6. يعتبر التخطيط وتقييم الأداء عاملاً مهماً للترقيات بجامعة شندي.
7. عملية التخطيط التي تقوم بها جامعة شندي تعد في وضع البرامج التدريبية للعاملين بها.

نتائج عامة:

1. تخطيط القوى العاملة يعمل على تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة.
2. عملية تقسيم الأداء تسهم في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.
3. تخطيط القوى العاملة يعمل على الرضاء الوظيفي للعاملين بالجامعات.
4. التخطيط السليم للقوى العاملة يسهم في خفض تكلفة العمل في الجامعات.
5. تخطيط القوى العاملة يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة المالية.
6. تخطيط القوى العاملة تقلل من هدر الموارد.
7. استفاد من عملية التخطيط والتقييم في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.

ثانياً: توصيات الدراسة:
توصيات عامة:

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها البحث، والتي من شأنها تحسين مستوى تخطيط القوى العاملة في جامعة شندي والجامعات السودانية، وحفز الإدارة للعمل جدياً بالأدوات والأساليب التي تدفع في هذا الاتجاه منها:

1. قيام جهاز مركزي لتخطيط التعليم العالي على درجة عالية من الكفاءة ويعمل بأطر بشرية متفرغة.

2. ربط التعليم العالي بالأهداف العامة للتنمية بصورة واقعية.

3. الاهتمام بالبنى الأساسية للتعليم العالي من أجهزة ومعدلات ومعامل ومكتبات.

4. ضرورة إيجاد إدارة مستقلة لشئون العاملين في الجامعات غير المتوفرة بها هذه الدائرة وزيادة الاهتمام بها بالجامعات الموجودة لديها، وإيلائها الأهمية اللازمة من خلال:

أ. إيجاد اللجان المتخصصة القادرة على تحديد احتياجات المؤسسة والجامعة القوى العاملة.

ب. تغذية دائرة شئون العاملين الحالية بالكفاءات والخبرات المتخصصة القادرة على التخطيط بصورة علمية صحيحة.

ج. توفير التدريب اللازم للعاملين الحاليين بدائرة شئون الموظفين وإكسابهم الخبرات التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة.

د. الاستعانة بالخبرات الخارجية لتحديد احتياجات المؤسسة والجامعة من القوى العاملة لتغطية العجز وسد الفجوات الموجودة لديها. بهدف تشكيل وحدة متكاملة قادرة على تحديد احتياجات الجامعة الضرورية واللازمة من القوى العاملة في الفترات المستقبلية، وقادرة على تحليل مخزون المهارة المتوفرة لدى الجامعة واستغلاله بطريقة تضمن سلامة سير العمل وتحد من معدلات الدوران ومن عمليات الإنفاق الغير ضرورية في هذا الجانب.

5. ضرورة أن تسعى المؤسسات للاستفادة من التطور التكنولوجي عند تخطيطها لاحتياجاتها من القوى العاملة واستحداث وحدات مراكز المعلومات أو الارتقاء بالمراكز الموجودة ورفعها بالخبرات والكفاءات المؤهلة، لتمكنها من الارتقاء ومتابعة التطور

الحديث، ولتساعدها في الحد من استخدام الأيدي العاملة والتي تعتبر العبء الأكبر لدى هذه المؤسسات في توفير نفقات المالية من رواتب وخلافه.

6. العمل على إيجاد مصادر تمويل ذاتية قادرة على توفير الاحتياجات المالية اللازمة للجامعة بمعدل شبه ثابت من الدخل، لمساعدتها في تغطية نفقات خططها وتطويرها وبما يضمن عدم اعتمادها الكلي على الخارج، وبالتالي تعرضها لمفاجآت تؤثر سلباً وبشكل كبير على مستوى أدائها وتقدمها.

توصيات خاصة:-

1. ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بالجامعة (جامعة شندي) بإعداد خطط إستراتيجية واضحة ومحددة معلنة ومكتوبة بشكل مهني ومنهجي ذات أهداف واضحة.
2. العمل على صياغة أهداف الجامعة (جامعة شندي) بشكل واضح ومحدد يضمن سهولة الفهم والتنفيذ ويُمكن من وضع آليات رقابية تسهل متابعتها وتقييمها، والتعرف على مواطن الضعف لتلافيها وتعزيز مواطن القوة.
3. السعي لتطوير هيكل إداري تنظيمي، ذي صلاحيات ومسئوليات واضحة ومحددة يمكن فهمها والتعامل معها بسهولة، وقادرة على تحديد احتياجات الجامعة من العمالة اللازمة. لتحقيق أغراض الجامعة ورؤيتها ورسالتها.
4. ضرورة قيام جامعة شندي بتحليل مخزون المهارة لديها بطريقة عملية تمكنها من تحديد ما لديها من مهارات وكفاءات يمكن الاستفادة من إمكانياتها واستغلالها الاستغلال الأمثل.
5. ضرورة عقد الدورات التدريبية والتأهيلية اللازمة لتدريب وتأهيل إدارة الجامعة على مختلف مستوياتها الإدارية حول آليات وإجراءات تخطيط القوى العاملة من أجل توفير الكادر المؤهل القادر على القيام بعمليات التخطيط بصورة مهنية سليمة من خلال تحديد الاحتياجات الدقيقة للمؤسسة سواء كانت هذه الاحتياجات داخلية أم خارجية.

دراسات مقترحة:

- بناء على ما سبق من نتائج خلصت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية، على أمل أن تكون محل اهتمام الباحثين والدارسين لإجرائها لما يحتاجه هذا القطاع من اهتمام خاص للارتقاء به وتطويره، وهي كما يلي:
1. إجراء دراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في الجامعات السودانية.
 2. إجراء دراسة مقارنة بين واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة شندي والجامعات الأخرى.
 3. إجراء دراسة حول تحديد الاحتياجات من القوى العاملة بجامعة شندي والجامعات السودانية للسنة القادمة.
 4. تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على تخطيط القوى العاملة والأداء.
 5. دراسات حول معوقات تخطيط القوى العاملة.
 6. مستقبل التعليم العالي في السودان في ظل العولمة والتطوير التكنولوجي.
 7. تطوير الموارد المالية الذاتية للجامعات ودورها في معالجة ضعف التمويل.
 8. علاقة العرض بالطلب للتعليم العالي في السودان في ضوء التوسع.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر.

القرآن الكريم والسنة الشريفة.

ثانياً: المراجع العربية.

1. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط 3 2009م.
2. أحمد محمد صالح شمعان، قضايا إدارية مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001م.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000م.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، مصر 2003م.
5. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2003م)، لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
6. توفيق محمد عبد المحسن تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999م.
7. تركي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذا السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر.
8. جوزيف آل باور، ترجمة سعيدة أبو عبده، فن الإدارة، دار التيسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997م.
9. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي" دار النهضة للطباعة، بيروت لبنان، 2003م.
10. حسن محمد وآخرون، مدخل إستراتيجي لتخطيط تنمية القوى العاملة 2005م، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مدير النشر لجامعة قلمة، 2004م.
12. خالد عمر عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2009م.
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة الإسكندرية، مصر 2003م.

14. رباعية، علي محمد، إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
15. زكي مكي إسماعيل، مبادئ الإدارة العامة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الطبعة الثانية، 2010م
16. زويلف، عادل محمد خليل، (2003م)، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
17. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات العاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
18. سعيد سعيد سالم، عادل مرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، 2002م.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003م.
20. شاويش، مصطفى نجيب، (2005 م)، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، الطبعة العربية الثالثة، الإصدار الثالث، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. شاويش، مصطفى نجيب، (1996م)، إدارة القوى العاملة، (إدارة الأفراد) الطبعة العربية الأولى، الإصدار الثاني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان 2000م.
23. شنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.
24. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر 2002م.
25. طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1 دار وائل للنشر، عمان 2002م.
26. عباس، سهيلة محمد، إدارة القوى العاملة مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.

27. عبد الرحيم محمد " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2008م.
28. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إدارة الجامعة الإسكندرية مصر 2007م.
29. عبد الرحمن، أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت، 1974م.
30. عبد الباري درة، وزهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، منحى تنظيمي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1986م.
31. عبد الغفار ضيف، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية - 1988م، الناشر المكتب العربي الحديث.
32. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء في التقويم إلى السنين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999م.
33. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، الطبعة الثالثة، القاهرة 1985م.
34. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003م.
35. عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005م.
36. فايز الزغبى، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان، الأردن، 1991م.
37. فريد النجار، إدارة الموارد وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
38. كشواي، باري، (2003م)، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
39. ماريون أي هانيز، ترجمة محمود مرسي وآخرون.
40. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003م.

41. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكامل إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.
42. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار حمدلاوي للنشر، عمان الأردن، ط3، 1983م.
43. مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية، مدخل كمي، دار حسين، عمان - الأردن، 1995م.
44. منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها الناشر وكالة المطبوعات الكويت، 1974م.
45. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة القوى العاملة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000م.
46. نخبة من الخبراء المتخصصين، الإدارة والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية 2014م.
47. نيلز بوارات دجان روي، ترجمة علاء أحمد صلاح، الأداء البشري الفعال، ب ط، القاهرة مركز الخيرات المهنية، 2007م.
48. وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن 2009م.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Kaplan, S, Robert and Norton, David P, (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvert business review.

1. www.veecos.net.
2. www.Alnilin.Com.
3. www.Sudaness.com.
4. <http://www.yamany.info/Articles.html>.
5. <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>.
6. www.elmaghrby.com/useache/3.doc.

7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء

الإستراتيجي موق.

المجلات العلمية والرسائل الجامعية:

1. علي الباتوني، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء منظمات الأعمال، مجلة التجارة والبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية 2004م.
2. حنان تبيه بركمان، استخدام بطاقة التصويب المتوازنة جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2006م - 2007م.
3. حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة الجزائر 10 - 11 نوفمبر 2009م.
4. عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم إدارة الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ناجي مختار عناية قسم العلوم الاقتصادية 2004م - 2005م.
5. فاطمة رشدي موليم عون، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنظمة (ABC) في تطوير أداء المصاريف الفلسفية، مذكرة تخرج بنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2007م.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1): خطاب تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

أخي الكريم/ أختي الكريمة:

المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم استبانة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة تخطيط القوى العاملة وأثره في تقييم الأداء، دراسة حاله جامعة شندي في الفترة من (2000م – 2015م) وهي تعتبر جزءاً هاماً ومكماً لدراستي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. أرجو منكم شاكراً التفضل بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم فيها حتى تتم الاستفادة من خبرتكم العلمية والعملية في المضمار. ولكم وافر الشكر والتقدير

الباحث

علي محمد أحمد الإمام

البيانات الشخصية:-

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) في مربع الإجابة التي ترونها مناسبة.

1/ العمر بالسنوات:

- أقل من 30 سنة () 30 وأقل من 45 سنة ()
45 وأقل من 60 سنة () 60 سنة فأكثر ()

2/ المؤهل العلمي:

- دبلوم وسيت () بكالوريوس () دبلوم عالي ()
ماجستير () دكتوراه () أخرى يجب تحديدها ()

3/ سنوات الخبرة منذ التخرج:

- أقل من 5 سنوات () 5 سنة وأقل من 10 سنوات ()
10 سنوات وأقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

المحور الأول :-

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وكفاءة الأداء

في منظمات الأعمال :-

| الرقم | العبرة | مستوى الموافقة | | | |
|-------|---|----------------|-------|-------|---------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| 1 | يعمل تخطيط القوى العاملة على رفع كفاءة الأداء | | | | |
| 2 | تخطيط القوى العاملة يعمل على تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة | | | | |
| 3 | عدم التخطيط الكافي يؤدي إلى تردي في مستوى الأداء | | | | |
| 4 | تعتمد منظمات الأعمال التخطيط الجيد للقوى العاملة. | | | | |
| 5 | تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى اتخاذ القرار السليم في منظمات الأعمال. | | | | |
| 6 | تخطيط القوى العاملة تؤدي إلى اكتشاف نقاط القوى والضعف | | | | |
| 7 | تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل | | | | |

المحور الثاني:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والرضا الوظيفي في منظمات الأعمال.

| مستوى الموافقة | | | | العبارة | الرقم |
|----------------|------------------|-------|---------------|--|-------|
| لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق بشدة | | |
| | | | | يعمل تخطيط القوى العاملة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال | 1 |
| | | | | القصور في تخطيط القوى العاملة يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين . | 2 |
| | | | | الرضا الوظيفي عامل أساسي لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية. | 3 |
| | | | | عدم تلبية رغبات العاملين بمنظمات الأعمال يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لهم. | 4 |
| | | | | تدني مستوى الإدارة تؤدي إلى عدم استيعاب الأشخاص المؤهلين للترقية مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي. | 5 |
| | | | | الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة عامل أساسي في الرضا الوظيفي | 6 |
| | | | | عدم اعتراف الرؤساء بالجهد الذي يقوم به العاملين بمنظمات الأعمال يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي | 7 |

المحور الثالث:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم للقوى العاملة وخفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال.

| الرقم | العبرة | مستوى الموافقة | | | |
|-------|--|----------------|-------|-------|---------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| 1 | يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة على خفض تكلفة العمل في منظمات الأعمال | | | | |
| 2 | توفر نظام فعال للموارد البشرية يؤدي إلى التخطيط السليم للقوى العاملة | | | | |
| 3 | التخطيط الجيد للقوى العاملة يتوقف على فهم أهداف واحتياجات المؤسسة | | | | |
| 4 | يساهم تخطيط القوى العاملة في تحديد احتياجات المؤسسة المالية | | | | |
| 5 | عملية تخطيط القوى العاملة يقلل من هدر الموارد | | | | |
| 6 | كثير من المؤسسات لا تهتم بتخطيط القوى العاملة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة العمل | | | | |
| 7 | عدم إتباع إستراتيجيات التخطيط وتقييم الأداء يؤثر سلباً على منظمات الأعمال | | | | |

المحور الرابع:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة في منظمات الأعمال.

| مستوى الموافقة | | | | | العبارة | الرقم |
|----------------|---------------|-------|-------|------------|--|-------|
| لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة | | |
| | | | | | يعمل تخطيط القوى العاملة على تحقيق أهداف منظمات الأعمال | 1 |
| | | | | | تتم عملية تقييم الأداء بالمنظمات بشكل منتظم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة | 2 |
| | | | | | يعتبر التخطيط وتقييم الأداء عاملاً مهماً للترقيات | 3 |
| | | | | | استخدام أساليب تخطيط واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى الأداء العاملين بمنظمات الأعمال | 4 |
| | | | | | عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسة تفيد في وضع البرامج التدريبية للعاملين مما يحقق أهدافها. | 5 |
| | | | | | يستفاد من عملية التخطيط والتقييم في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية | 6 |
| | | | | | تسهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة. | 7 |

ملحق رقم (2)
قائمة المحكمين

| الرقم | الاسم | الدرجة العلمية | التخصص |
|-------|--------------------------|----------------|-------------|
| 1 | أبا ذر عمر آدم | محاضر | إدارة أعمال |
| 2 | التجاني الطاهر | أستاذ مساعد | إدارة أعمال |
| 3 | مهند جعفر | أستاذ مساعد | محاسبة |
| 4 | آمنة بابكر حسين | أستاذ مساعد | إدارة أعمال |
| 5 | محمد أحمد عبد الله مختار | أستاذ مساعد | محاسبة |